

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção**

**Ilse Maria Biason Guimarães**

**PROPOSTA DE MODELO ESTRATÉGICO PARA  
O NÍVEL MESOCOMPETITIVO**

**Tese de Doutorado**

**Florianópolis  
2003**

**Ilse Maria Biason Guimarães**

**PROPOSTA DE MODELO ESTRATÉGICO PARA  
O NÍVEL MESOCOMPETITIVO**

Tese de Doutorado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do grau de Doutor em  
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.  
Co-orientador: Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.

**Florianópolis  
2003**

**Ilse Maria Biason Guimarães**

**PROPOSTA DE MODELO ESTRATÉGICO  
PARA O NÍVEL MESOCOMPETITIVO**

Esta Tese de Doutorado foi julgada e aprovada para a  
obtenção do grau de **Doutor em Engenharia de  
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção** da  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 4 de novembro de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.  
Univ. Federal de Santa Catarina  
**Co-Orientador**

---

Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.  
Univ. Federal de Santa Catarina  
**Orientador**

---

Prof<sup>a</sup>. Yeda Swirsky de Souza, Dra.  
**Univ. do Vale do Rio do Sinos**

---

Prof. Carlos Henrique Orsatto, Dr.  
Univ. do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Carlos Ricardo Rosseto, Dr.  
Universidade de Passo Fundo

---

Prof. Cristiano J. C. Almeida Cunha, Dr.  
Univ. Federal de Santa Catarina

*Aos que me ensinaram o teórico, aos que me deram a prática do exemplo e sobretudo aos que me instigaram a ter uma visão de ousadia, de criar sempre o novo e de não crer no impossível.*

*Como incentivo a toda equipe da Assintecal.*

## **RESUMO**

Este trabalho trata a cadeia de valor calçadista numa especificidade de uma cadeia auxiliar. Inicialmente é feita uma descrição da tipologia de relações interfirmas e dos modelos de análise de competitividade e desenvolvimento de estratégias coletivas. Tomando como base o referencial teórico, foi desenhado um modelo estratégico dirigido aos relacionamentos interfirmas, para o nível mesocompetitivo. Para referendar o modelo foi efetuado um estudo de caso. Nesse foram verificadas as igualdades e as diferenças entre o modelo e a realidade, para opção decisória numa perspectiva de obtenção de resultados.

Palavras-chave: Relações Interfirmas; Estratégias em nível meso; Cadeia Principal e Auxiliar; Matrizarias.

## **ABSTRACT**

This work deals with the footwear value chain in the specificity of an auxiliary chain. Initially has been made a typological description of the intercorporate relationship and of the analytic models of collective strategies development. Taking the theoretic reference as a basis was designed a strategic model addressed at intercompany relationships for the mesocompetitive level. In order to authenticate the model was made a casestudy. In it were checked equalities and the differences between model and reality, for a decisive option in a perspective of achieved results.

Key-words: Intercompanies Relationships; Strategies at meso (middle) level; Principal and Auxiliary Chain; Die Manufacturers.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE QUADROS .....	12
LISTA DE TABELAS .....	13
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 Tema da pesquisa.....	16
1.2 Premissas.....	18
1.3 Objetivos do trabalho .....	19
1.3.1 Objetivo geral.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 Justificativa.....	20
1.4.1 Relevância teórica e prática.....	20
1.4.2 Ineditismo .....	21
1.4.3 Oportunidade .....	22
1.5 Metodologia do trabalho.....	22
1.5.1 Posição epistemológica .....	24
1.5.2 Natureza e caracterização da pesquisa.....	24
1.5.3 Etapas do desenvolvimento da pesquisa.....	26
1.6 Limites do trabalho .....	29
1.7 Estrutura do trabalho.....	29
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>31</b>
2.1 Relacionamentos interfirmas .....	31
2.1.1 Alianças estratégicas.....	33
2.1.2 <i>Joint-ventures</i> .....	34
2.1.3 <i>Venture capital</i> .....	34

2.1.4 Consórcios (modelo italiano) .....	35
2.1.5 Cooperativas e consórcios de garantia de crédito (modelo italiano)....	36
2.1.6 Associações comerciais e parcerias .....	37
2.1.7 Condomínios e incubadoras de empresas.....	38
2.1.8 Pólo e parque científico e tecnológico.....	39
2.1.9 <i>Supply chain</i> .....	40
2.1.10 Redes .....	42
2.1.11 <i>Clusters</i> .....	44
2.1.12 Distritos industriais (modelo italiano) .....	48
2.1.13 Sistemas produtivos e inovativos locais.....	52
2.1.14 <i>Filière</i> .....	55
2.1.15 Cadeias produtivas .....	55
2.1.16 Organizações virtuais .....	56
2.1.17 <i>Milieu</i> inovador (ambiente inovador) .....	60
2.1.18 Comparativo das diversas tipologias de relações interfirmas .....	61
2.2 Análise de competitividade das relações interfirmas .....	65
2.2.1 Níveis de competitividade .....	67
2.2.2 Análise de modelos de competitividade aplicáveis às relações interfirmas .....	67
2.2.3 Modelo de Porter .....	69
2.2.4 Modelo de referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento .....	74
2.2.5 Modelo de análise da competitividade na indústria brasileira .....	78
2.2.6 Modelo de competitividade de redes .....	82
2.2.7 Modelo do IDS ( <i>Institute of Development Studies</i> ) .....	83
2.2.8 Modelo competitivo de análise de <i>Filière</i> .....	86
2.3 Estratégias coletivas .....	91
2.3.1 Cooperação .....	95
2.3.2 Coopetição.....	99
2.3.3 Exemplos de utilização de estratégias coletivas.....	101
2.3.4 Comentários sobre estratégias coletivas nas cadeias produtivas.....	117
<b>3 VISÃO GERAL DO MODELO CONCEITUAL .....</b>	<b>120</b>
3.1 Caracterização do modelo conceitual .....	121
3.1.1 Utilização do modelo de análise da cadeia de valor .....	122
3.1.2 Utilização para o ambiente meso.....	122
3.2 Perfil da cadeia produtiva calçadista brasileira.....	124
3.2.1 Componentes para couros, calçados e artefatos.....	131
3.2.2 Indústria de matrizes.....	134
3.2.3 Variáveis de análise para a definição da decisão de competir ou cooperar do segmento de matrizarías .....	137
3.3 Aplicação do modelo conceitual .....	139
3.3.1 Construção da cadeia de valor .....	139
3.3.2 Informações para o mapa inicial .....	141
3.3.3 Desenho do mapa .....	142
3.3.4 Redefinição do mapa .....	143



3.3.5 Informações junto aos compradores globais .....	144
3.3.6 Informações junto as empresas .....	149
3.3.7 Análise Porteriana .....	150
3.3.8 Análise do grau de internalização ou externalização das operações .....	152
3.3.9 Estratégias em nível meso.....	157
3.4 Soluções a serem desenvolvidas .....	158
3.4.1 Abordagem participativa .....	158
3.4.2 Apoio às ações coletivas .....	159
3.4.3 Padronizações .....	161
3.4.4 Mudando a cadeia de valor.....	162
3.4.5 Difusão de melhores práticas .....	162
3.5 Fases e níveis da metodologia.....	163
3.6 Indicadores de desempenho e resultados obtidos .....	165
3.7 Proposta de modelo estratégico para o nível meso .....	170
3.8 Conclusão sobre o capítulo .....	172
<b>4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....</b>	<b>174</b>
4.1 Conclusões.....	174
4.2 Sugestões para trabalhos futuros.....	177
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>178</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>196</b>
Anexo 1: Roteiro de entrevista com compradores globais (escala de 1 a 5).....	197
Anexo 2: Pontuação por país .....	198
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>199</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Esquema da metodologia do trabalho.....	23
Figura 02: Influências do setor privado na modernização dos <i>clusters</i> .....	71
Figura 03: Oportunidades de desenvolvimento regional .....	75
Figura 04: Determinantes da competitividade da indústria.....	80
Figura 05: Diagrama da <i>filière</i> principal e auxiliar da <i>filière</i> couro .....	90
Figura 06: Curva em “U” .....	102
Figura 07: Aumentando o “bolo” do setor .....	113
Figura 08: Redividindo o “bolo” do setor.....	113
Figura 09: Cadeia de valor do setor coureiro-calçadista .....	116
Figura 10: Cadeia coureiro-calçadista gaúcha – mercado interno e externo.....	128
Figura 11: Cadeia de valor matrizaria.....	142
Figura 12: Análise da cadeia de valor sob ponto de vista de serviços .....	143
Figura 13 – Fonte de <i>design</i> para as empresas .....	144
Figura 14: Comparativo dos FCS na ótica das empresas fornecedoras .....	146
Figura 15: Comparativo do produto brasileiro com os produtos locais (percepção dos compradores) .....	147
Figura 16: Comparativo entre Brasil e Itália (percepção dos compradores).....	148
Figura 17: Comparativo entre Brasil e Coréia (percepção dos compradores).....	149

Figura 18: Cadeia de valor ilustrativa - ref. <i>design</i> (demanda puxada) .....	155
Figura 19: Cadeia de valor agregando valor através do <i>design</i> em parceria .....	156
Figura 20: Cadeia de valor agregando valor através do design próprio (Demanda empurrada).....	156
Figura 21: Cadeia de valor agregando valor através do fortalecimento do <i>design</i> .	157
Figura 22: Fases e níveis da metodologia.....	165
Figura 23: Fases de implantação do modelo estratégico .....	172

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Modelo Tapscott.....	58
Quadro 02: Comparativo dos diferentes tipos de relações interfirmas de acordo com critérios selecionados.....	63
Quadro 03: Comparativo dos modelos de análise de competitividade.....	91
Quadro 04: Exemplos de indicadores de inovação e <i>upgrading</i> : práticas e desempenho.....	115
Quadro 05: Análise comparativa dos modelos de estratégias.....	119

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01: Porte das empresas de componentes .....	133
Tabela 02: Custos e margem de lucro.....	150
Tabela 03: Extensão da externalização e internalização, por tipo de atividade .....	153
Tabela 04: Estratégias adotadas pela indústria de matrizes .....	154
Tabela 05: Passos desenvolvidos, embasamento teórico e princípio adotado .....	164

## 1 INTRODUÇÃO

A rápida queda de barreiras no fluxo mundial de informações, de idéias, de capitais financeiros, de mão-de-obra, de tecnologia e de mercadorias é uma das características contemporâneas mais acentuadas. O termo globalização é o mais comum para denominar essa interatividade. Apesar de esse ser um termo banalizado pelo uso, faz-se necessário utilizá-lo devido ao valor de seu significado. A globalização não é somente uma questão de incremento de comércio, tampouco é sinônimo de internacionalização, que diz respeito, simplesmente, ao aumento da expansão geográfica das atividades econômicas fora dos limites nacionais (Dicken, 1992). Segundo esse autor, a globalização da atividade econômica é uma maneira de internacionalização mais avançada e complexa que implica um grau de integração funcional entre atividades econômicas internacionalmente dispersas (Ibidem). Então, mesmo que se afirme que houve uma abertura generalizada, o que hoje mais afeta as empresas é a queda de barreiras nas atividades econômicas em todos seus aspectos.

A grande questão que se coloca aos empresários é como participar de diferentes mercados e garantir um crescimento sustentável, pois, no confronto entre empresas, setores e países, as exigências são cada vez maiores, embora isso nem sempre represente um acréscimo nos lucros.

A intensidade e a aceleração da competição têm levado os administradores e os pesquisadores de estratégia a rever paradigmas de gestão e pensar em formas diferenciadas de atuação. Uma abordagem muito importante é a de que a competitividade de empresas e de seus setores decorre de suas posições nessas

complexas redes de interações empresariais que já foram estudadas em vários trabalhos. Autores como Humphery e Schmitz (1997, p. 148) opinam sobre esses estudos: “histórias de sucesso, definindo destinos, mas não o caminho que precisa ser tomado para alcançá-lo”. Essa afirmação remete a um ponto fundamental. Os estudos são descritivos, permitem a busca de referenciais para qualquer aplicação.

A percepção de melhoria de competitividade através de cooperação não é uma prática nova, já que foi evidenciada a partir do sucesso japonês, na década de 50, e nos distritos italianos, dos anos 80 em diante. As empresas estão buscando, de forma organizada ou não, ter relacionamentos com outras empresas, numa simbiose de cooperação e competição.

Esses relacionamentos entre empresas recebem variadas denominações, de acordo com suas especificidades. Às vezes, essas denominações são utilizadas como sendo sinônimo, causando confusões ou dificuldades de comunicação. No Capítulo 2, é apresentado o entendimento das diferentes definições de relações interfirmas para efeito deste trabalho.

Estudar o tema de estratégias coletivas significa entender, caracterizar e analisar os diferentes tipos de relações interfirmas, o tipo de estratégia adotada. A proposição de ações que permitam uma melhoria na performance, tanto da cadeia como de um todo e seus integrantes, é o desenho de um “caminho”.

Trata-se de um assunto que dispõe de uma bibliografia extensa, mas que apresenta lacunas no que tange ao enfoque no ambiente meso, nas cadeias auxiliares e no papel desempenhado dentro desta interatividade, pelas Instituições de Apoio. O papel dessas instituições é referido tanto por Schmitz (1995), quanto por Meyer-Stamer (2001) e Porter (1999), mas sem especificar as ações.

Este trabalho foi desenvolvido em uma Associação de Classe – ASSINTECAL Associação Brasileira de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos – em um grupo específico, qual seja o de Matrizaria, e se propõe a formular um modelo estratégico para que essas lacunas sejam contempladas.

## 1.1 Tema da pesquisa

As teorias de competitividade provêm principalmente das áreas econômicas e de administração, mas, dada sua abrangência, existem trabalhos em quase todas as demais áreas de conhecimento. Na área microeconômica, o escopo inicial está centrado na performance individual das empresas, onde os atores externos podem afetar esse desempenho, mas não determiná-lo. Porter (1993), que foi o pioneiro nesses estudos, destaca: “as empresas, não as nações, competem em mercados internacionais. Devemos compreender como essas empresas criam e mantêm a vantagem competitiva, a fim de explicar qual o papel desempenhado pela nação em processo” (Porter, 1993, p. 43).

Porter generaliza, comentando que os países não fazem negócios e que é perigoso afirmar que as nações competem, gerando equívocos. Em resumo, o desempenho econômico das empresas tem um efeito positivo ou negativo sobre a economia geral do país, mas eles não têm uma interferência definida, além da escolha das políticas macro.

Em artigo publicado no livro **Competição** (1999), Porter afirma que muitas vantagens competitivas dependem de fatores locais; por isso, ganham importância as concentrações geográficas das empresas. O que acontece dentro das empresas é importante, mas os *clusters* mostram que o ambiente empresarial fora delas também desempenha um papel vital. A relevância da localização geográfica vem assumindo enfoque pela evidência clara de que a inovação e o sucesso competitivo em vários setores residam em sua concentração geográfica.

As influências de condições externas na competitividade são reconhecidas por outros autores como Krugmann (1994), que inverte a prioridade, ou seja, a empresa está no ambiente de mercado e os fatores macroeconômicos a afetam, bem como a sua competitividade, mas a sua relação com o mercado é que determina a sua competitividade.

Esses dois enfoques apontam para a Vantagem Competitiva Individualizada, que depende dos fatores locais, explicitados por meio de interações. Ao se agruparem, as empresas tendem mais facilmente a se especializar em estágios complementares de processos de produção, atraindo fornecedores especializados de insumos, assim



como compradores globais. O ambiente se torna propício para o desenvolvimento de uma gama de instituições de apoio que complementa o círculo. O ganho competitivo dessa concentração geográfica e da especialização é atribuído às vantagens decorrentes da simples aglomeração.

Observa-se, ainda, que, na literatura, apesar do consenso de ganhos de competitividade pela localização, considera-se a competitividade empresarial decorrente, exclusivamente, do desempenho interno, enquanto outros vêem a competitividade sistêmica das cadeias produtivas.

No desenvolvimento dos mais recentes estudos de Porter (2001), já é verificada a importância da articulação das empresas. Outros autores vêem, nessa cooperação articulada, uma maior possibilidade de ganhos. Podem-se citar, entre as correntes mais conhecidas no cenário internacional, competitividade sistêmica do Instituto Alemão do Desenvolvimento (IAD), eficiência coletiva do *Institute of Development Studies* (IDS) e redes flexíveis em Brusco (1982), Pyke (1992), Pyke et al. (1990), Lastres e Ferraz (1999), Castel (1999) e Casarotto e Pires (2001). Essas teorizações ou as configurações do Primeiro Mundo têm como modelo a ênfase na tradição dos Distritos Industriais Italianos, ou Modelos de Desenvolvimento para Países de Terceiro Mundo.

É importante salientar, também, o número de estudos efetuados por pesquisadores brasileiros vinculados a Programas de Pós-Graduação e a Universidades Federais. Na Universidade Federal de Santa Catarina, destaca-se o trabalho do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia de Informação (IGTI). O objetivo desse grupo, segundo Cândido (2001), é dar forma a uma metodologia adequada à realidade brasileira para o melhor desempenho dessas redes. Na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, existem trabalhos de dois núcleos de Pós-Graduação: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, no qual o conceito mais utilizado é o de cadeias produtivas, e o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). No Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro está sediada a RedSist - Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, que é uma rede interdisciplinar formalizada desde 1997, que conta com a participação de pesquisadores nacionais e do exterior. Essa rede efetuou até julho

de 2002, em diferentes regiões do país, 26 estudos empíricos.

A Cadeia Produtiva Calçadista tem sido uma das mais avaliadas em diversos estudos, o que se constitui em uma das razões para a execução deste trabalho, porque se associou facilidade de obtenção de informações e de dados necessários que já estão detalhados, permitindo uma análise sob vários ângulos. A segunda é de caráter subjetivo, diz respeito à vivência e ao domínio dessa cadeia por parte da autora deste estudo.

Para suplantando essas análises de competitividade em nível empresarial (micro), será utilizado o modelo da análise de cadeia de valor, adotado pelo *Institute of Development Studies* – IDS (2001), que descreve cadeia de valor como todas as atividades que são exigidas para trazer um produto para o consumidor final, ou seja, desde a sua concepção até sua distribuição e apoio. O estudo de cadeias de valor mostra-se importante para a compreensão da dinâmica setorial, facilitando o processo de pesquisa pela geração de idéias para prática em política empresarial e governamental. Isso permite observar a posição da empresa no ambiente concorrencial de que ela faz parte, facilita pesquisas e estudos sobre novas oportunidades que visem ao desenvolvimento da cadeia (IDS, 2001). Tais condições, aliadas ao fator dos inúmeros estudos efetuados através dessa metodologia no setor, favoreceram a utilização desse modelo como um dos referenciais básicos teóricos.

Outro referencial, principalmente no que tange à definição das estratégias, foi o modelo de Casarotto & Pires (2002), que serviram de delimitação da atuação em nível meso e nos tipos de serviços fornecidos.

O foco central deste trabalho, após a análise de vários modelos, é propor um modelo estratégico para o ambiente meso de forma a alcançar resultados mais satisfatórios e estruturados.

## **1.2 Premissas**

As premissas básicas seguidas são:

- toda a cadeia produtiva, assim como cada um de seus elos, obterá melhorias através de um modelo estratégico que aborde o nível meso, de forma similar ao que acontece com empresas individuais;
- a gestão eficiente de relacionamentos interfirmas depende de atuação em todos os níveis e em todos elos.

### **1.3 Objetivos do trabalho**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho é a proposição de um Modelo Estratégico, direcionado ao ambiente econômico meso.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. entender as características, diferenças e competitividade dos diferentes tipos de relações interfirmas;
2. analisar e criticar os diversos modelos teóricos de Estratégias e suas possibilidades de adaptação a um ambiente mesocompetitivo;
3. descrever um modelo conceitual e comparar com o modelo aplicado em um dos elos (matrizarias) de uma cadeia auxiliar.
4. efetuar comparações entre semelhanças e divergências entre o modelo conceitual e o prático.
5. propor mudanças no modelo aplicado no estudo de caso quando os resultados apresentados não tiverem sido considerados satisfatórios.

## 1.4 Justificativa

A primeira justificativa do trabalho é o reconhecimento de um problema representado pelas lacunas encontradas nas diferentes abordagens da bibliografia pesquisada. A resolução desse problema é a própria essência da pesquisa. Serão expostos, a seguir, os vários aspectos de relevância deste trabalho.

### 1.4.1 Relevância teórica e prática

A relevância teórica deste estudo está relacionada primeiramente a uma revisão bibliográfica extensiva para verificar-se a compatibilização entre competitividade e cooperação, para uma estratégia adequada ao ambiente meso, pois essa assimetria é facilitada por ações nesse nível. Envolve, portanto, três temas principais que são: estratégias coletivas, nível meso e cadeias auxiliares.

Inicialmente, abrange a discussão dos diferentes tipos de relações interfirmas, sua caracterização e formas de operacionalização, buscando uma homogeneização dos conceitos apresentados para grupos de empresas, concentradas geograficamente, ou fazendo parte de uma mesma cadeia produtiva, como é discutido por Kliemann (1985), De Bandt (1991), Ferro et al. (2001), Mistri e Solari (1998), Freire et al. (1998), Porter (1998), Amato Neto (2000), Braga e Gerry (2002), dentre outros autores citados no desenvolver do trabalho.

No que diz respeito ao segundo tema, os estudos mais conhecidos analisam a competitividade em nível micro, partindo de uma dinâmica concorrencial, pouco tratando da questão setorial. Entre os autores dessa linha são citados Fleury (2000), Porter (1999), Christopher (2002) e Tapscott (2000).

Os estudos de caso apresentados pelo *Institute of Development Studies* (IDS) e os estudos da cadeia de valor coureiro-calçadista estiveram centrados na cadeia principal tratando dos elos como decorrentes, ou seja, eles não foram incluídos na sistemática da cadeia nem considerados como agentes que agregam valor ao produto final nem, portanto, relevantes no processo. Com esse foco, no funcionamento da cadeia principal, Hubert Schmitz (1995) realizou vários estudos

sobre o *cluster* calçadista do Vale do Sinos, tendo como tema principal a sua eficiência coletiva através da governança. Para Gilsing (2000), a governança do *cluster* constitui as ações coletivas intencionais dos atores do *cluster* na tentativa de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável. Duas outras estudiosas do mesmo Instituto, Bazan e Aleman (2001), buscaram dados dos elos auxiliares a partir de uma ótica de competitividade do produto final – calçado, mantendo o mesmo foco de pesquisa - governança.

A relevância prática deste estudo vincula-se à proposta de sugestão de uma estratégia mesocompetitiva para uma cadeia auxiliar (componentes) da cadeia calçadista que tem assumido, cada vez mais, importância na economia nacional, seja pela sua posição nas exportações (volume e valor agregado), seja pela geração de empregos. Nesse âmbito, verifica-se a grande participação da cadeia auxiliar para obtenção da vantagem competitiva da cadeia principal e justifica, por si só, a análise de um elo. Particularmente, considera-se que o fator multiplicador deste elo, com os demais da cadeia auxiliar, permitirá que os benefícios sejam replicados para toda a cadeia.

A presente tese pretende contribuir na formação de conhecimentos mais específicos sobre uma “camada” da cadeia produtiva, não em relação às estratégias empresariais individuais das empresas integrantes.

#### 1.4.2 Ineditismo

A proposta de um modelo de estratégia de forma estruturada para um ambiente meso, aliada à inexistência de estudos específicos para as cadeias auxiliares, mesmo que essas possam ser as causas das vantagens competitivas da cadeia de valor do setor coureiro-calçadista, torna este trabalho inédito.

O caráter inédito *prima* pela identificação de evidências, nesta tese, de um modelo referencial para formulação de estratégias meso, buscando a eficiência administrativa da cadeia produtiva como um todo, pela análise de pontos localizados ou gerais que mereçam sofrer atuação estratégica para que os resultados globais sejam atingidos. Assim se propõe uma quebra de paradigma na medida em que são

indicadas necessidades de ações coletivas por parte dos integrantes da cadeia, não necessariamente convergentes com suas posições individuais, mas importantes para a competitividade desta cadeia em análise. Essa situação configura uma lógica da Competitividade, ou seja, convivência simultânea da cooperação e da competição, conforme abordado por Dagnino e Padula (2002).

#### 1.4.3 Oportunidade

Conforme se explicitou anteriormente, existe um interesse crescente, tanto do meio acadêmico, como do empresarial e político, em estudos de Estratégia, Competitividade e formas de obtê-las de maneira sustentável, como vem sendo referendado para os casos de redes ou cadeias produtivas. No plano mundial, a competitividade tem recebido análises de autores mais diversos como Tapscott (2000), Porter (1999), Haguenauer e Prochnik (2000), Schmitz (1993); Bazan (1997). No plano nacional, autores como Kliemann Neto (2003); Amato Neto (2000); Casarotto Filho e Pires (1998); Rodrigues (1999); Ruas (1995), Pedrozo e Hansen (2001) e outros.

As relações interfirmas também têm sido estudadas por diversos autores e com diferentes abordagens, como, por exemplo, Casseres (1994), Krugmann (1994), Porter (1999); Ferraz et al. (1997); Fajnzylber (1988) e Coutinho e Ferraz (1995). No Brasil, o tema é oportuno e atual. Oportuno, porque o setor analisado é um dos mais importantes, tanto no contexto brasileiro de exportações, como no de mão-de-obra empregada. Atual, porque, no momento, enfrenta perda de rentabilidade e de participação nas exportações mundiais. Um estudo considerando os segmentos que compõem essa cadeia produtiva, com direcionamento meso, poderá fornecer informações para aproveitamento na elaboração de políticas industriais (macro) e direcionamento no plano micro.

### 1.5 Metodologia do trabalho

Uma forma de apresentar a metodologia do trabalho e principalmente verificar a

distinção entre esta e a de pesquisa é representada esquematicamente. O detalhamento deste esquema encontra-se a seguir:

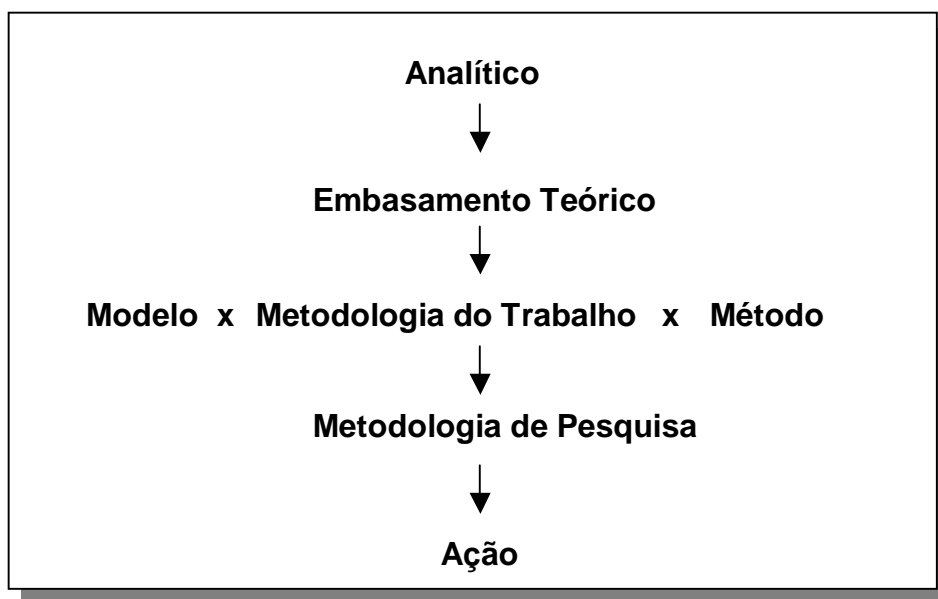


Figura 01: Esquema da metodologia do trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

A metodologia para a proposição de um modelo estratégico num ambiente meso é desenvolvida a partir da revisão bibliográfica sobre a tipologia dos relacionamentos interfirmas e a formulação de estratégias coletivas, validadas já pelos autores que tratam deste tema. Depois disso, será feita uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, para confirmar, ou não, a ausência dos fatores identificados e validados pela bibliografia.

O estudo de caso ocorrerá no segmento das matrizarias. A escolha deve-se ao fato de que esse segmento apresenta, entre os demais, indícios de competitividade segundo critérios apontados por Coutinho (2002):

- balança comercial positiva e crescente nos últimos três anos, conforme dados da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC);
- predominância nos mercados latino-americanos conforme dados da ALADI

- Associação Latino Americana de Integração (2002);
- análise efetuada por Kliemann et al. (2003), em que apresenta este segmento.

No item seguinte, são descritas as posições metodológicas do trabalho.

### 1.5.1 Posição epistemológica

Parte-se da premissa descrita por Roesch (1996) de que, na pesquisa científica, a escolha do método depende de uma postura filosófica sobre a possibilidade de investigar a realidade.

Na corrente epistemológica do positivismo, o método hipotético-dedutivo através da refutação de hipóteses percebe o mundo como existindo, independentemente da apreciação e dos olhos do observador, buscando regularidades e relacionamentos causais entre os elementos. “A causalidade é seu eixo de explicação científica” (Vergara, 1997, p. 13). Nesse sentido, Popper (1975) partiu do pressuposto de que toda a discussão científica se origina com base em um problema ao qual se deve propor uma solução com a finalidade de eliminar o erro.

A posição epistemológica da autora do presente estudo é positivista, analisa os fenômenos sociais, objetivamente, pela busca de relações causais entre os elementos que o constituem. O posicionamento realista sustenta que a realidade existe e está em posição antagônica ao idealismo, que assinala a existência da realidade somente através da maneira como as pessoas percebem as coisas (Ryan et al., 1992).

### 1.5.2 Natureza e caracterização da pesquisa

Quanto aos fins, a pesquisa científica é classificada como aplicada uma vez que objetiva gerar conhecimentos para aplicações práticas, dirigidas à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. A pesquisa



aplicada é, particularmente, motivada pela necessidade de atuar na resolução de problemas concretos (Vergara, 1997).

Pode ser, também, classificada como sendo de caráter exploratório conclusivo do tipo descritivo-casual. É exploratório por tratar de aprofundar conceitos preliminares, visando a criar novas questões de pesquisa e hipóteses (Hoppen, 1996; Mattar, 1996).

Utiliza ainda um método de pesquisa exploratória que objetiva aprofundar o conhecimento sobre um problema não, suficientemente, definido e que vê, no grupo de organizações, a possibilidade de resolução dos problemas ou apresentação hipóteses e questões de pesquisa. (Mattar, 1996). Trata de uma relação entre teoria e prática (Roesch, 1999), mas de uma forma documental. Não se trata de pesquisa-ação, porque esta interfere para modificar os atores, enquanto, neste trabalho, modifica-se a forma de trabalho, para atendimento das necessidades expressas do grupo, por sua importância quando se lida com cooperação e com relacionamentos intrafirmas. Hersey e Blanchard (1989) dizem que mudar conhecimento é relativamente fácil: ensina-se. Já mudar o modo de pensar demanda um tempo exponencialmente maior. Passar do modo de pensar para a ação, ou seja, a mudança de comportamento demanda tempo ainda maior. Por fim, destaca-se que a transformação mais demorada é a do comportamento grupal, com que justamente lida este trabalho.

No caso específico de cadeia de valor, McCormick et al. (2001) dizem claramente que o estudo de caso é providencial e apropriado no sentido de investigar as questões de como e por que e o que o torna dependente de uma das características consideradas anteriormente do presente trabalho: exploratório. O processo de desenvolver um estudo de caso traz novos *insights* que emergem e devem ser pesquisados, sendo bastante fortes os laços entre esse tipo de estudo e a pesquisa exploratória.

A proposição de um modelo estratégico através de um esquema teórico, baseado em estudo documentais, por ser mais específico que as visões existentes, permitirá organizar melhor as diversas questões a respeito desse assunto. Terá o intuito de demonstrar como as diversas deficiências constatadas podem pelo menos

ser melhor discutidas, inclusive com proposição de minorá-las, e assim preencher as lacunas existentes.

### 1.5.3 Etapas do desenvolvimento da pesquisa

1. Revisão da literatura existente que está alicerçada nas premissas de Roesch (1999), Vergara (1997), Mattar (1996); compreendendo a pesquisa em fontes secundárias sobre trabalhos que tratem do objeto do estudo, ou estejam relacionados a ele, abordando, basicamente, as duas linhas principais da pesquisa:

- relacionamentos interfirmas – esta etapa da revisão bibliográfica contempla os diversos tipos de redes industriais, suas caracterizações, formas de operacionalização e de análise da competitividade dos aglomerados empresariais, além de outros pontos relevantes;
- estratégias – nesta etapa, foram estudadas as diferentes tipologias e características de estratégias, procurando identificar as mais adequadas para um ambiente meso.

2. Estudo da cadeia produtiva a ser analisada – se concentra no estudo cadeia produtiva coureiro-calçadista, a partir da definição adotada pelo Fórum da Competitividade do Ministério de Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior – MDIC, que define Cadeia Produtiva como sendo o conjunto de atividades que se articulam, progressivamente, desde os insumos básicos até o produto final, incluindo distribuição e comercialização, constituindo-se em elos de uma corrente com a construção da cadeia de valor.

3. Metodologia da Pesquisa – por este modelo estar situado na linha de pesquisa do *Institute Development Studies* (IDS), a metodologia de pesquisa baseiou-se nas ali referendadas, principalmente em McCormick et al. (2001) e em Morris et al. (2000).

McCormick et al. (2001) definem de uma maneira bem clara o que envolve desenhar uma metodologia de pesquisa: organizar os dados e analisá-los para

chegar-se à informação necessária. O pesquisador pode optar por aquele que melhor responder a suas questões e atender a seus objetivos. O papel principal de uma metodologia de pesquisa é o que deve determinar sua forma e o atendimento de seus objetivos. Dentro dessa perspectiva, foram adotados os seguintes princípios:

a) combinação de vários métodos – a razão principal de se usar vários métodos neste trabalho é a considerável necessidade de muitas informações. A segunda razão é que usando vários métodos, aumenta a confiança das informações disponíveis e a importância dessas informações, por checar os resultados dos diferentes métodos;

b) uso de fontes secundárias – utilizar materiais já disponíveis é economia de tempo de todos os envolvidos, tanto do pesquisador como dos respondentes. Isso não implica o grau de qualidade do trabalho, porque permite comparar os resultados obtidos e entre as outras pesquisas e entre essas e os obtidos no trabalho;

c) entrevistas com informantes-chave – entrevistas com indivíduos-chave são muito importantes no desenvolvimento do trabalho, porque são pessoas que antecipadamente têm um *insight* particular ou opinião sobre o tópico estudado. Primeiramente foram entrevistados especialistas como acadêmicos, industriais, técnicos e pessoas ligadas ao governo. Essas pessoas foram identificadas num processo seqüencial, começando pelos mais óbvios, e continuando, a partir desses os que poderiam fornecer informações adicionais. As entrevistas não foram estruturadas, porque tinham como objetivo principal o melhor entendimento do comportamento da cadeia. A partir dessas entrevistas iniciais, foram selecionadas empresas de matrizes e compradores globais para serem entrevistados. As entrevistas também não foram estruturadas, mas elaborou-se uma lista do que deveria ser tratado, para após discutir os tópicos. Normalmente, essas entrevistas levaram de 30 a 60 minutos nas quais se entrevistaram oito pessoas, e foram compiladas com observações do pesquisador. Dentro da metodologia da cadeia de valor e para os propósitos deste trabalho, foram dimensionadas as entrevistas dentro dos relacionamentos entre todos os atores da cadeia de valor (fornecedores, clientes, representantes, fornecedores de serviços). Nessa parte, foi identificado o relacionamento vertical já que o horizontal (produtor com produtor) foi efetuado

através da observação. Esse também foi utilizado no relacionamento intrafirmas, no papel da Associação Patronal e o poder (governança);

d) observação – toda a pesquisa inclui algum elemento de observação e esta basicamente por envolver pessoas, foi fundamental para o entendimento de alguns processos, principalmente na questão de comportamento do grupo;

e) amostra – a amostra desta pesquisa é considerada não-probabilística e proposital, porque envolveu a escolha de um grupo em razão de critérios previamente determinados: Indícios de competitividade e trabalho de cooperação interfirmas. No caso de análise de cadeia de valor, é indicado o método de “bola de neve”, isto é, uma amostra num determinado nível (as matrizarias) e, então, outras partes são agregadas rapidamente como os fornecedores, os clientes, os fornecedores de serviços, etc. até determinar-se o ponto final (McCornick, 2001);

f) análises de dados primários e secundários sobre o segmento escolhido. Estes foram conduzidos numa interação constante, fundamentados na literatura de Gil (1996) e Triviños (1995):

- dados primários e secundários. Os dados primários foram as entrevistas. Os secundários podem ser agrupados da seguinte forma: produção acadêmica (teses, dissertações de mestrado e relatórios técnicos) sobre abordagem sistêmica nos níveis micro, meso e macro da análise de competitividade e formulação de estratégias; análise de tipos de aglomerados e estudos sobre a cadeia produtiva coureiro-calçadista;
- registros documentais sobre o panorama atual da cadeia, dos setores e dos segmentos analisados;
- textos e estudos realizados por institutos e núcleos de pesquisa de universidades, relatórios de agências governamentais de desenvolvimento e outros órgãos e entidades relacionados ao setor;
- uso de matrizes, mapas e diagramas para capturar a natureza, direção e a complexidade das relações individuais.

4. sistematização, análise e comparação da revisão bibliográfica com o estudo de caso, percebendo a não-obtenção dos resultados desejados e/ou atuando no sentido de suprir as lacunas;
5. proposição de um modelo estratégico, que esteja direcionado ao nível meso e com atuação em dois dos tipos básicos, ou seja, instituições de apoio e camada intermediária de fornecedores.

## **1.6 Limites do trabalho**

- a) limitações no que se refere à possibilidade de apresentar uma avaliação definitiva acerca da eficácia do método desenvolvido, uma vez que os resultados obtidos se verificaram, somente, no estudo de caso;
- b) dificuldades quanto à distinção dos resultados decorrentes da aplicação do método em si, daqueles proporcionados por outras ações implementadas como, por exemplo, o desenvolvimento de outro projeto direcionado ao mesmo grupo;
- c) extensão dos resultados da amostra para toda a população do setor de componentes para couro, calçados e artefatos, considerando que pode ser replicado dentro dos elos da cadeia auxiliar;
- d) o modelo proposto mescla várias contribuições, portanto, sem que se perceba a validade intrínseca de nenhuma.

## **1.7 Estrutura do trabalho**

O trabalho está estruturado em quatro capítulos. No primeiro capítulo, foram feitas as considerações introdutórias, as quais envolveram o tema da pesquisa, as premissas, os objetivos gerais e específicos, as justificativas, a metodologia empregada, limitações e, ao final, a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo trata da revisão bibliográfica em que se contextualiza as diversas tipologias de relacionamentos interfirmas, são analisados os modelos de

competitividade utilizados e os modelos estratégicos aplicados.

Os estudos abordados nos capítulos citados analisam as cadeias principais e as estratégias no nível micro. Essas teorias são a base para a compreensão dos estudos realizados. Entretanto, faz-se necessário extrair dessa teoria uma estrutura, um método que seja aplicável às lacunas que já foram referidas. Nesse sentido, no terceiro capítulo apresenta-se uma visão conceitual de um método com o contraponto de um estudo de caso.

O último capítulo traz as principais conclusões deste trabalho e uma proposta para novos estudos.

Por fim, apresentam-se as referências bibliográficas e os apêndices.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Relacionamentos interfirmas**

Este capítulo destina-se a apresentar as diversas tipologias dos relacionamentos interfirmas, com seus principais conceitos de formação, desenvolvimento e competitividade. Os modelos e arquiteturas dos sistemas organizacionais que visam à adequação para as novas características ambientais a fim de adquirir competitividade são mencionados no atendimento do escopo deste trabalho.

No ambiente organizacional, está presente, cada vez mais, a necessidade ou vantagem de atuação de forma associada, compartilhando recursos (Porter, 1990; Schmitz e Nadvi, 1999). No conjunto das características de empresas contemporâneas e de sucesso, os fatores predominantes, segundo Porras et al. (1999), são os aspectos relacionados à cooperação, às alianças e às parcerias, como já foi salientado por outros autores já mencionados na introdução. Tanto as necessidades como as vantagens serão melhor detalhadas, em itens, neste capítulo.

A ambigüidade de termos para definir os modelos é considerada como uma das grandes dificuldades para o entendimento completo do assunto (Castel, 1999 e Albagli, 2003). A multiplicidade de termos utilizados, abordagens análogas e tipos diferenciados de definições confundem-se na bibliografia consultada. Dois trabalhos efetuados por Grandori (1995 e 1997), dos quais um, realizado em parceria com Soda (1995), desenvolveu critérios que, aplicados, apontam uma tipologia coerente com os propósitos deste estudo. Para efetuar essa divisão, Grandori (1997), primeiramente, definiu a tipologia de inter-relações entre as empresas e, após, os

conjuntos de mecanismos para sua coordenação. Essa tipologia, segundo Amato Neto (2000), baseia-se em mecanismos de coordenação utilizados; grau de centralização e formalização. Nessa classificação, os tipos básicos são: proprietárias, burocráticas e sociais que, por sua vez, subdividem-se em simétricas e assimétricas.

A caracterização de uma relação interfirma proprietária é a existência e formalização de acordos relativos ao direito de propriedade. *Joint-ventures* é um dos modelos clássicos de relacionamento proprietário simétrico, enquanto, como assimétrico, estão as associações de *venture capital*.

A tipologia burocrática tem sua existência firmada por contrato formal, em que se buscam regular e especificar todas as variáveis de funcionamento. Como exemplo de simétricas, estão as associações comerciais ou consórcios, enquanto, nas assimétricas, estão os acordos de licenciamento e os contratos de franquia. A diferença entre os dois exemplos é que, no segundo, existe um estabelecimento de maiores padrões (Amato Neto, 2000).

Os tipos de relacionamentos interfirmas sociais são os que têm como característica fundamental a informalidade, não existindo acordo ou contrato formal, sendo simétricos, em que os participantes detêm a mesma influência, exercem intensa troca de informações com uma coordenação informal, como é o caso dos distritos industriais. Já no que se considera assimétrico, existe a presença de um agente central que coordena os contratos formais e regula o funcionamento entre as partes. No estudo de Schmitz (1999) sobre o que se poderia aprender de compradores globais, caracteriza-se esse relacionamento como sendo assimétrico.

Essa contextualização foi efetuada, não no sentido de se utilizarem blocos ou subdivisões, mas, de se obter uma ordem hierárquica dos vários tipos apresentados, já que há, entre eles bastante similaridade e analogia. Assim, as tipologias a seguir apresentadas estão numa ordem hierárquica de complexidade de funcionamento, sendo que, primeiramente, são abordadas as que têm um número fixo de participantes e normas formais que, supõe-se, sejam mais fáceis de coordenação, por estarem já determinadas.

Ao final são descritos os tipos de relacionamentos que envolvem mais de uma



cooperação informal que, por sua vez, podem ser subdivididos em relações verticais e horizontais. As relações verticais ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos de uma cadeia produtiva, e as horizontais, quando a cooperação se dá entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, isto é, uma empresa e seus próprios concorrentes.

### 2.1.1 Alianças estratégicas

Por aliança estratégica, Barney e Hesterly (1996) entendem:

(...) qualquer forma de relacionamento cooperativo entre duas ou mais firmas, cujo propósito é desenvolver, projetar, manufaturar, comercializar ou distribuir produtos ou serviços, e na qual uma firma separada não é criada para administrar o relacionamento. Ao invés disso, o relacionamento é administrado por meio de algum tipo de contrato (BARNEY e HESTERLY, 1996, p. 138).

As alianças estratégicas significam o alastramento da rede de interações da qual as organizações, individualmente, participam. Referem-se a um aumento da capacidade de controlar o ambiente, já que a organização passa a ter acesso, entre outros recursos, a novas fontes de informação. Nohria (1992) ressalta duas correntes ao abordar alianças estratégicas. A primeira delas encara esses arranjos cooperativos como sendo respostas estratégicas para mitigar e gerenciar incertezas competitivas e interdependências de recursos. A perspectiva da empresa, baseada em recursos, vê as organizações como um agrupamento de recursos, tangíveis, ou não, que podem ser encarados como pontos fortes, vantagens ou ativos.

A segunda corrente apóia-se na teoria dos custos transacionais. Nessa perspectiva, as alianças justificam-se como uma resposta às condições nas quais as transações não podem ser conduzidas por meio de contratos de mercado, mas, por outro lado, os custos de transação não são tão altos a ponto de demandarem organização interna e individual de cada empresa. Assim, percebem-se ganhos na junção de competências.

A formação de alianças estratégicas está alicerçada em outros objetivos, além dos econômicos. Parceria em alianças estratégicas enfoca a complementaridade, as

competências estratégicas críticas e a interdependência como fator competitivo. Nessa nova perspectiva, a transferência de tecnologia desempenha um papel fundamental. Alianças estratégicas podem ser utilizadas como um atalho para a competitividade e para o mercado. O acesso à tecnologia do parceiro não apenas poupa tempo e recursos, mas também pode ajudar as empresas a ter acesso à tecnologia dos líderes. O mesmo pode-se afirmar sobre o mercado.

### 2.1.2 *Joint-ventures*

A mesma definição de aliança estratégica é utilizada para explicar no que consiste uma *joint-venture*. Entretanto, diferentemente do caso anterior, *joint-ventures* envolvem sempre a criação de uma firma separada – a *joint-venture* – para administrar o relacionamento. Os parceiros fornecem capital e outros recursos a essa empresa.

Vasconcelos e Henriques (1988) apontam como os principais motivos que levam empresas a buscar *joint-ventures* a possibilidade de elevar a lucratividade por meio de venda de tecnologia e habilidade gerencial, o acesso a canais de comercialização já estruturados e o conhecimento de mercado, da legislação e das práticas administrativas locais. Outros motivos, segundo os mesmos autores, compreendem a obtenção de novas tecnologias, o acesso a mercados com obtenção de vantagens competitivas em face de concorrentes locais e da exploração de vantagens ligadas às propriedades tecnológicas, patentes e poder de mercado multinacional.

### 2.1.3 *Venture capital*

Este caso particular de relacionamento interfirmas tem como principal característica ser de investimento de recursos financeiros, portanto sujeito a riscos. Está associado à relevância da estrutura das fontes de recursos pelas empresas no valor de uma companhia para, posteriormente, analisar as possíveis implicações decorrentes das diversas formas de financiamento de que elas se utilizam, com vistas a empreender os seus projetos.

De acordo com Botelho et al. (2003), o segmento de *venture capital* é especializado no contexto do mercado financeiro. É um tipo de aplicação para investidores de maior porte, cujos recursos constituem uma fonte de financiamento de longo prazo, sob a forma de *equity* (ações, debêntures conversíveis, entre outros), destinado para pequenas empresas com grande potencial de crescimento, em geral, apoiadas em novas tecnologias. A prospecção dessas empresas, a avaliação do potencial de expansão, o sistemático acompanhamento de suas estratégias operacionais e comerciais, pelos gestores dos fundos e arranjos contratuais, relativamente complexos que cobrem as obrigações e deveres dos empreendedores e do fundo investidor são característicos dessa modalidade de fundos. Por ser um segmento que envolve maior risco, o volume de recursos que movimenta, no conjunto das aplicações do mercado financeiro, é pequeno. Mesmo num mercado maduro como o dos Estados Unidos, as estimativas indicam que equivalem a menos de 5,0% do total das aplicações dos investidores institucionais americanos (fundos de pensão, seguradoras, companhias de investimento e *trust funds* administrados pelos bancos).

Botelho et al. (2003) afirma que, no Brasil, o mercado de capital de risco na modalidade de *venture capital* é recente, similar ao comportamento dos países desenvolvidos. Identifica-se que o mercado de capitais brasileiro apresenta uma diversificação extremamente baixa do patrimônio do conjunto dos fundos de investimento existentes, estando concentrado nos chamados Fundos Bacen, lastreados em títulos de renda fixa, essencialmente, títulos da dívida pública federal.

#### 2.1.4 Consórcios (modelo italiano)

Este tipo de relacionamento já envolve um maior número de empresas, que tenham necessidades similares. Através de sua união, é criada uma nova entidade, que venha a preencher o maior número de suas necessidades, cada vez mais complexas e que necessitam de suporte, especialmente, para tomar decisões em longo prazo. O consórcio é uma dessas modalidades e tem sido utilizado com grande eficiência e eficácia na promoção, na capacitação e no suporte às empresas.

As principais características dos consórcios, segundo autores que são considerados como os que introduziram essa modalidade no Brasil (Casarotto e Pires, 1998), devem ser: versatilidade e capacidade de adaptação às novas condições ambientais nacionais, com um nível mínimo de internacionalização com vistas à expansão das vendas externas. Esses autores exploram quais os serviços que devem ser prestados pelos consórcios e quais são suas principais atividades, dizendo que esses não devem assumir tarefas já desenvolvidas, mas sim, aquelas que não estão disponíveis.

Os tipos de consórcios de empresas são exemplificados por Casarotto e Pires (2001), ao proporem que esses podem ser divididos de acordo com suas funções principais. O consórcio deve estar centrado numa forte aliança entre empresas e instituições. Essas é que determinarão os seus objetivos, atividades e serviços que serão desenvolvidos. O perfil dos sócios é determinado pelos objetivos do consórcio.

Destacam-se, ainda, as Cooperativas e os Consórcios de Garantia de Crédito que possibilitam créditos mais acessíveis em termos de custos, de oferta e de agilidade para as pequenas empresas, a seguir apresentados.

#### 2.1.5 Cooperativas e consórcios de garantia de crédito (modelo italiano)

As cooperativas ou consórcios de garantia de crédito são associações entre consórcios, bancos, associações de pequenas empresas que objetivam melhores condições de negociação de recursos no sistema bancário. Casagrande (2001), ao elaborar uma proposta de sociedade local de garantia solidária para micro e pequenas empresas, fornece uma panorâmica dos agentes italianos que são o referencial mais adotado. Atuam como facilitadores (pré-processando as operações) e como co-responsáveis (avalizando total ou parcialmente as operações). Isso, na prática, remove dois obstáculos do acesso ao crédito – custo e risco.

Como facilitadores, as cooperativas de garantias de crédito prestam consultoria gratuita a seus associados, na orientação financeira aos administradores, bem como na montagem das operações, além de efetuar todo o relacionamento com o banco

financiador, inclusive, trocando de banco se as condições exigidas (garantias, por exemplo) não forem satisfatórias.

As dificuldades para a implantação desse sistema, no Brasil, são estruturais. Mas os sistemas de cooperativas e de consórcio de garantia de crédito são mecanismos que podem reduzir custos operacionais pela diminuição dos riscos dos bancos, por possibilitarem maior acesso às empresas.

Todavia, é importante salientar que a experiência italiana recomenda a criação de Cooperativas de Garantia de Crédito e não Cooperativas de Crédito - estas visam o lucro, conflitando com os objetivos dos associados, que é a obtenção de crédito barato. A cooperativa de garantia de crédito tem como propósito intermediar e garantir o crédito, conseguindo, com outras cooperativas, maior poder de barganha junto aos agentes financiadores.

Percebe-se, ao analisar trabalho de Casagrande (2001), que o número de associados das cooperativas italianas é muito grande e representativo. Infere-se, portanto, que o empresariado já nasce com um espírito associativista, ao que é acrescido o espírito empreendedor.

#### 2.1.6 Associações comerciais e parcerias

A ocorrência de alterações na economia global tem conduzido a novas formas de arranjos interempresas, muitas vezes, a uma verdadeira "desfronterização" daquelas empresas envolvidas nessas relações comerciais, tornando-as mais estreitas e vinculadas, sem o estabelecimento de relações setoriais formais, propiciando vínculos diretos (Porter, 2001).

Dentro desse enunciado, entende-se que associações comerciais e parcerias são acordos de duas ou mais empresas, para a industrialização ou comercialização dos produtos, sob determinadas condições. Pode ser de revenda dos produtos (distribuidor), transferência de tecnologia (*know-how*, *patent right*, *copyrights*, *trade mark right* e serviços de consultoria) ou contrato de manufatura.

As diferenças entre associações comerciais e parcerias são bastante tênues. No

caso de associações comerciais, seriam de venda mútua, ou não, de produtos fabricados por um ou pelos dois parceiros. No caso de parcerias seria mais o desenvolvimento de novos produtos, tecnologia ou acesso a mercados.

No entanto, os dois tipos de acordos não representam, simplesmente, trocas; devem envolver colaboração (criação conjunta de um novo valor) por meio da valorização das habilidades individuais. Desse modo, não podem ser controlados, somente, por sistemas formais, requerem uma densa rede de conexões interpessoais e infra-estrutura que acentuem o aprendizado.

#### 2.1.7 Condomínios e incubadoras de empresas

Essas duas denominações são análogas por se caracterizar como um conjunto empresarial que está apoiado na prestação de serviços comuns, cuja finalidade básica é criar ambientes propícios ao surgimento de novas empresas ou à modernização das existentes. Compreende, então, espaço físico, infra-estrutura, recursos humanos e serviços especializados que são compartilhados entre as empresas participantes. Além de serem divididos entre as empresas, os custos, normalmente, são inferiores porque recebem investimentos de agências de fomento ou de outros parceiros como universidades que apóiam o projeto. Essa característica torna as incubadoras muito atraentes, especialmente para os empresários em início de atividade.

Esse amparo não é indefinido, possui tempo determinado, após o qual a empresa deverá se estabelecer fora, cedendo espaço para novos empreendedores. Essa característica é um dos fatores para os empreendimentos bem sucedidos. Nelas as empresas não estão só localizadas, mas integram várias formas de apoio entre si. Independente dos tipos de empresas que acolhem, pode-se, então, dizer que as incubadoras (1) privilegiam a inovação; (2) estimulam o surgimento ou consolidação do talento empreendedor e (3) promovem o desenvolvimento da cidade e região, alicerçados nos recursos humanos da própria comunidade.

Considera-se, após esta explanação, como objetivo final deste tipo de relação, o estímulo e o fortalecimento de empresas pela oferta de um ambiente apropriado e

dotado de maior capacitação técnica e gerencial. Como objetivos específicos, citam-se: (1) oferecer infra-estrutura física; (2) apoiar técnica e gerencialmente as empresas; (3) acelerar a consolidação das empresas; (4) acelerar a consolidação das empresas; (5) fortalecer a capacitação empreendedora; (6) desenvolver ações associativas e compartilhadas; (7) reduzir custos; (8) buscar novos apoios e parcerias para as empresas e (9) divulgar as empresas.

A eficiência do modelo de condomínios e incubadoras de empresas decorre do espírito associativo, da adequabilidade do projeto, da plena aceitação da comunidade, sinergia e participação entre os integrantes, empenho das lideranças locais, sentimento empreendedor e trabalho em parceria.

#### 2.1.8 Pólo e parque científico e tecnológico

Os pólos tecnológicos ou tecnópoles são definidos como áreas com infra-estrutura necessária para que empresas realizem atividade de qualquer escala, baseadas em pesquisas e desenvolvimento tecnológico. São oferecidos serviços que facilitam a obtenção de recursos humanos de alto nível, acesso a centros de investigações, bibliotecas e outros serviços especializados. As empresas são médias ou pequenas, detêm tecnologia avançada e capacidade de inovar. A coordenação é de uma instituição pública ou privada que deve assegurar e fomentar o estabelecimento de acordos colaborativos entre os agentes já mencionados, de forma a maximizar criatividade e atividade inovadoras, assim como elevar a competitividade da região.

Os parques tecnológicos são áreas ligadas a algum centro de pesquisa, com infra-estrutura necessária para a instalação de empresas produtivas baseadas em pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Adaptam-se melhor às necessidades das pequenas empresas que têm na pesquisa ou desenvolvimento tecnológico seu principal insumo. Diferenciam-se dos pólos por envolver laços formais e operacionais entre empresas, universidades e outras instituições de ensino e pelo estímulo à transferência de tecnologia e à participação de empresas centradas no fator tecnologia.

Pólo, parque científico e tecnológico são termos bastante utilizados como sinônimos. Embora se percebam algumas diferenças marcantes, os objetivos finais tendem a ser similares: intensificar as perspectivas do território local de abrigar firmas tecnologicamente intensivas. O processo de criação de parques e pólos tecnológicos gerou uma variedade de formatos institucionais e organizacionais que tornaram difícil o estabelecimento de uma categoria mais rígida para sua definição, variando grandemente dentro de um mesmo país e entre países.

#### 2.1.9 *Supply chain*

Outro conceito muito utilizado em relacionamentos interfirmas é o de *supply chain* ou cadeia de suprimentos (Christopher, 2002; Wood e Zuffo, 1998). Este está vinculado à análise das relações entre fornecedores e clientes internos das cadeias de suprimentos de materiais, insumos e componentes de uma determinada cadeia produtiva, ou seja, voltada a um mercado consumidor específico, na busca de otimizar o processo logístico e de transferências de bens interempresas, de forma a melhorar os seus fatores competitivos em nível de mercado consumidor.

Esse processo está obtendo uma acentuada expansão, pelo desenvolvimento da informatização, sendo a principal delas, talvez, o EDI (*Electronic Data Interchange*) ou Intercâmbio Eletrônico de Dados. Essas novas tecnologias, implantadas por grandes empresas, têm provocado profundas mudanças nas formas de relacionamento interfirmas, reduzindo custos, prazos e movimentação de documentos, o que tem melhorado a precisão dos processos logísticos, a ponto de impedir a participação de parceiros que não aderirem às tecnologias.

Uma segunda forma é o compartilhamento dos dados das empresas, ou seja, a viabilização prática da lógica do *Just-in-Time* (JIT), que engloba o abastecimento de clientes pelos seus fornecedores através da contínua avaliação da demanda dos bens finais pelos consumidores e o conseqüente comportamento dos estoques disponíveis.

Existe uma grande confusão no que diz respeito à cadeia de suprimentos, no sentido de apenas lhe atribuir logística ou, ainda, toda sua integração. A logística é a



parte da cadeia que planeja, implementa e controla a eficiência do fluxo de armazenamento dos produtos, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem até o ponto de consumo, ao encontro das solicitações dos consumidores. No entanto, o sucesso da cadeia deriva de funções que se cruzam e integram processos em pontos-chave do negócio, nas empresas, que vão além da rede de empresas que formam a cadeia. Por isso autores, como Lambert (1998), defendem que a integração e seu sucesso deve ser o objetivo. Fleury (2000) afirma que já existe uma percepção de que o conceito de *Supply Chain Management* vai além da logística integrada, cita as mesmas razões apontadas por Lambert (1998) e acrescenta que o desenvolvimento de novos produtos, a fabricação, a logística, as finanças e o financiamento das tarefas, as compras, os fornecedores, dentre outras, devem ser atividades também desenvolvidas dentro do conceito.

Entretanto, a maioria dos autores considera que *supply chain* é uma forma de relacionamento interfirmas dentro de uma cadeia produtiva, geralmente, implantada por grandes empresas que procuram a redução dos custos, do tempo e da movimentação para melhorar a precisão dos processos logísticos. Essa pode ser uma barreira à entrada para as empresas que não aderirem a esse tipo de tecnologia.

Para entender o *supply chain*, torna-se imprescindível a compreensão do significado de canal de distribuição, que é o instrumento fundamental para a eficiência do processo de comercialização e de distribuição de bens e serviços. O canal de distribuição funciona como um conjunto de unidades organizacionais, instituições e agentes, internos e externos, os quais realizam tarefas de suporte ao *marketing* de produtos e serviços de uma determinada empresa. O crescente número de participantes nesse ambiente competitivo e de pouca coordenação é a principal razão para o crescimento dos custos. A solução para esse problema seria a busca de uma maior sinergia entre os atores, mediante a implementação de um processo de cooperação e de troca de informações. A troca de informações (TI) forneceria o ingrediente que falta, criando condições para o estabelecimento de processos de coordenação. A gestão da cadeia de suprimentos é o esforço de integração de todos os atores envolvidos por meio da administração compartilhada de operações-chave de negócios que ligam as diversas unidades, desde o

consumidor até o fornecedor de matéria-prima (Fleury, 2000).

O objetivo da gestão da cadeia de suprimentos, segundo Christopher (2002), é proporcionar as conexões entre o mercado, a rede de distribuição, o processo de fabricação e a atividade de aquisição, ordenando-as para que o cliente receba um serviço de alto nível a um baixo custo. O importante é gerenciar o fluxo de materiais, da fonte ao usuário, através de um sistema integrado, com uma visão mais ampla da cadeia de valor, reconhecendo a principal tarefa que consiste em servir aos mercados, adicionando valor em meio à velocidade das transformações que se sucedem. Nesse âmbito, o *marketing* pode ser considerado a interface logística.

Um aspecto significativo, demonstrado pelos pontos abordados, relaciona-se às alterações verificadas em termos de fronteiras empresariais das organizações integrantes da cadeia de suprimentos, como a transferência de responsabilidades e atividades, anteriormente sob controle dos clientes que, hoje, estão a cargo dos fornecedores destes, assim como a substituição de atividades executadas de formas tradicionais por outras informatizadas, as quais não necessitam do emprego de materiais e recursos comumente utilizados e a eliminação completa de atividades e funções. Nesse sentido, o foco deixa de ser, exclusivamente, interno e técnico; passa a ser externo (voltado para fornecedores, clientes e concorrentes) e estratégico (voltado para a busca de soluções sistêmicas criativas).

#### 2.1.10 Redes

O conceito de rede é talvez o mais abrangente e complexo, por se referir a um conjunto de articulações entre empresas, em quaisquer dos tipos mencionados. Envolve a realização de transações e/ou intercâmbio de informações e conhecimentos entre os agentes, não implicando, necessariamente, a proximidade espacial de seus integrantes.

O termo redes não é utilizado apenas na teoria organizacional. Abrange uma ampla gama de outras ciências, tais como pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria dos pequenos grupos.

No presente caso, definir-se-á rede como sendo o método organizacional de

atividades econômicas que ocorre pela coordenação e/ou cooperação interfirmas, o que encontra respaldo em Amato Neto (2000), quando afirma que, numa primeira abordagem, pode-se dizer que rede refere-se à noção de um conjunto de células interconectadas por relações bem definidas que estão situadas no âmago da teoria organizacional. Compreende-se que uma rede de interfirmas se constitui numa forma de coordenar sistemas diferentes. Esse conceito aproxima-se do que Ribault et al. (1995) descreveram como sendo um tipo de agrupamento de empresas, cujo objetivo principal é fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que, necessariamente, existam laços financeiros entre si. Já no Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, coordenado por Sarita Albagli e Jorge Britto (2003), compara-se rede a um conjunto de pontos ou nós conectados entre si por segmentos que viabilizam o intercâmbio de fluxos de bens, pessoas ou informações entre os diversos pontos da estrutura.

No campo da economia industrial, as redes constituem uma forma organizacional passível de ser identificada em diversos tipos de aglomerações produtivas e inovativas. Seu enfoque revela, fundamentalmente, a forma de interação entre os agentes. Sob essa ótica, todo o tipo de relacionamento interfirmas poderia ser focalizado como um tipo de rede. Mas, com a maior abertura efetuada a seguir, vê-se, claramente que, apesar das diferenças, há muitas semelhanças.

O conceito de rede de empresas, conforme Albagli (2003), refere-se a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos entre firmas, formalmente, independentes que origina um padrão particular de governança, capaz de promover uma coordenação mais eficaz de atividades complementares realizadas por essas diversas empresas. Essas redes nascem pela consolidação de vínculos sistemáticos entre firmas, os quais assumem diversas formas: podem estar relacionados aos diferentes elos de uma determinada cadeia produtiva, bem como estar ligados a diferentes dimensões espaciais.

As redes de empresas, portanto, são um conjunto de empresas independentes, reunidas formalmente ou informalmente, com o objetivo de realização de atividades comuns, permitindo que as empresas participantes se concentrem, apenas, em suas atividades principais. Essa performance vem sendo considerada uma alternativa para atuar nas modalidades de especialização flexível que envolve grandes

empresas. Nesse aspecto, encontra-se uma dualidade de tipificação, já que esse tipo de rede seria uma estratégia para ter maior capacidade inovativa, especialização e flexibilidade que são, também, suas três variáveis determinantes.

Das três variáveis citadas decorrem seus principais agregados à competitividade. A diferenciação, quando está relacionada a uma rede, pode prover seus benefícios inovadores para todos os seus participantes, o que, isoladamente, traria custos elevados. A interdependência interfirmas pode proporcionar um largo conjunto de experiências, estimulando diversas formas de aprendizado e gerando um conhecimento coletivo que amplifica a possibilidade de geração e difusão de inovações tecnológicas e organizacionais. Por fim, a flexibilidade inovadora, produtiva e organizacional é uma das maiores vantagens das redes, já que todas as empresas podem se auto-arranjar de acordo com suas contingências.

#### 2.1.11 *Clusters*

Seguindo uma cronologia temporal, o termo *cluster* foi usado, pela primeira vez, por Porter, em 1990, com o sentido de um agrupamento ou aglomerado de empresas diferentes entre si, mas com um vetor comum, que é o setor de atuação. Cada empresa faz uma parte, cada vez menor e mais especializada de um produto final, com concorrência entre elas. O autor utilizou-se do vocábulo do inglês *cluster*, que pode ser traduzido como se aglomerar, agrupar-se.

Na definição de Lastres e Cassiolato (2003), essas características inerentes a *clusters* tornam-se mais evidentes. Para os autores, *cluster* se refere à aglomeração industrial de empresas, com características similares. No entanto, em algumas concepções, destaca-se mais o aspecto da concorrência do que o da cooperação como fator de dinamismo, enquanto que, em outras abordagens, há o reconhecimento da importância da inovação que é visualizada de forma simplificada como, por exemplo, na aquisição de equipamentos.

O conceito de *cluster* está estritamente relacionado “(...) à natureza da competição e ao papel da localização na vantagem competitiva” (Porter, 1999, p. 210). Os *clusters* assumem uma relevância crescente em economias complexas,

dinâmicas, baseadas no conhecimento. O escopo geográfico difere de uma única cidade ou Estado para o país ou mesmo para uma rede de países vizinhos. Grande parte dos aglomerados pode assumir formas diversas, mas incluem empresas de serviços ou produtos finais, fornecedores de insumos qualificados, componentes, equipamentos, serviços, instituições (financeiras, governamentais e outras) e empresas de setores correlatos ou a jusante – distribuidores ou clientes.

De modo abrangente, Porter (1998) refere-se ao entendimento de *cluster* como uma concentração setorial e geográfica das empresas que, independente do seu nicho de atuação, tipo de produto ou serviço oferecido, obtêm um ganho em termos de eficiência coletiva. No entanto, Amato Neto (2000) enfatiza que o *cluster*, necessariamente, exige ambos os aspectos – setorial e geográfico reunidos, para que essa efetiva tipologia de arranjo industrial receba a definição proposta por Porter, a saber:

Os *clusters* são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e de organizações correlatas. Podem ser fornecedores de insumos especiais – componentes, máquinas, serviços – ou provedores de infra-estrutura especializada. Muitos deles incluem instituições governamentais, associações comerciais, entidades normativas e universidades, estas fornecem informação, pesquisa, apoio técnico e outras funções que visam sempre à sustentação e o crescimento do aglomerado (PORTER, 1999, p. 102).

*Clusters* possuem características típicas e, por isso, são considerados como instrumento para a obtenção de vantagens competitivas duradouras em uma economia globalizada. Possuem uma dependência fortíssima com os fatores locais – conhecimento, relacionamentos, motivação e outros, que servem de barreira para o ingresso de concorrentes que, por estarem geograficamente distantes, não conseguem competir (Porter, 1999).

Por essas características, Porter (1999), argumenta a importância dos *clusters*, afirmando que a concorrência atual depende de eficiência produtiva e não de acesso a vantagens comparativas, como acesso de insumos ou custo de mão-de-obra, ou seja, depende, basicamente, da gestão das empresas, a qual pode ser influenciada pela sua localização. Essa localização afeta a maneira de concorrer de três formas: aumentando a produtividade, sendo mais receptiva às inovações pela proximidade de fornecedores e parceiros e, estimulando a formação de novas empresas.

O fenômeno dos *clusters* tem a mesma importância na ciência econômica do que as tendências comportamentais dos indivíduos que, inseridos em comunidades, têm para a sociologia e para a ciência comportamental (Braga e Gerry, 2002). Os autores ressaltam que a existência desse tipo de arranjo produtivo se constitui na base da promoção regional e do crescimento. Engloba as dimensões econômicas, sociais, tecnológicas e locais, favorecendo a tomada de decisões, a geração de idéias e a transferência do conhecimento.

*Clusters*, para autores citados, são críticos para a competitividade, na qual as empresas podem ser altamente produtivas em determinados setores, como os industriais: calçadista, agricultura e outros que ofertam produtos e serviços únicos. Nessa tipologia empresarial, empregam-se tecnologia avançada e conhecimentos intensivos, influenciados, pela localização particular e pela qualidade do negócio, no ambiente (Porter, 1998). Como exemplo, cita o *cluster* da indústria coureira italiana, que possui um excelente conhecimento sobre os fabricantes de calçados e, sucessivamente, os fornecedores de componentes para calçados. São várias cadeias que atuam na indústria da moda em couro, de forma correlata e complementar, reunindo diferentes empresas que fabricam produtos de couro e diversos tipos de calçados. Porter afirma que os *clusters* promovem a competição e a cooperação pela sinergia existente nos múltiplos elos.

De acordo com Braga e Gerry (2002), as características latentes na definição de *cluster* estão fundamentadas na literatura de Bekar e Lipsey (2001), a qual se refere, primeiramente, à dimensão geográfica, à aglomeração urbana ou áreas urbanas no cenário regional que, geralmente, transcendem as fronteiras. A segunda decorre da referência exposta no trabalho de Niosi (2000) e diz respeito à existência formal e informal de conexões entre os atores envolvidos no *cluster* (instituições, universidades, governo e outras unidades de suporte tecnológico e de infra-estrutura administrativa). Paralelamente, destacam o estudo de Feser e Bergman (2000), que classifica os atributos de três formas: (1) compradores e fornecedores integrados; (2) localização geográfica e (3) participação dos negócios relacionados às instituições locais e evidência de cooperação competitiva. Entretanto, ressaltam que o conceito de *cluster* ultrapassa a concepção de redes horizontais de empresas, posicionadas no mesmo mercado e grupo de indústrias que cooperam sob vários aspectos.

Freire, Crisóstomo e Silva (1999) comentam ser freqüente o aparecimento de *clusters* de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) que tenham atividades semelhantes e/ou complementares. Esse fenômeno é condição fundamental para o surgimento de **distritos industriais**. Geralmente, argumenta-se que a gênese dos *clusters* de PMEs advém de múltiplos fatores, dentre os quais se ressaltam os ganhos no custo de processos devido à facilitação do reconhecimento da utilidade do *cluster* pelo mercado (*marketing* natural dos *clusters*), pelo encadeamento produtivo, pelo compartilhamento mercadológico/produtivo e pelo natural cooperativismo, mas, especialmente, pelos processos fundamentais de auto-organização, já citados por Mistri e Solari (2003), que se desenvolvem nas PMEs a partir de seu comportamento sinérgico.

No artigo “Evidência de auto-organização na aglomeração de PMEs”, Freire, Crisóstomo e Silva (1999) afirmam que *clusters* de pequenas e médias empresas podem advir de processos fundamentais de auto-organização que nelas se desenvolvem a partir de seu comportamento sinérgico e não só dos múltiplos fatores citados, como encadeamento produtivo, compartilhamento e natural cooperativismo.

Em levantamento efetuado por Britto (2000), sobre a caracterização estrutural dos *clusters* Industriais na economia brasileira, são apontadas algumas tendências dos *clusters* no Brasil, entre as quais a de que a formação de *clusters* industriais é mais nítida em determinados setores ou regiões, tais como no setor têxtil, de calçados, de madeira/mobiliário e, metalúrgico que se concentram em determinadas regiões. Essas informações corroboram as tendências de especialização setorial de regiões. Observou-se, ainda, que é comum a presença de *cluster* em regiões nas quais 60% do emprego industrial se concentra nos setores citados.

A CNI (Confederação Nacional da Indústria) possui um conceito que reforça o papel da coordenação estratégica, o que começa a aproximar o *cluster* do que se denominou de distrito industrial:

Conceitua-se um agrupamento (*cluster*), numa referência geográfica, a aglomeração de empresas ali localizadas que desenvolvem suas atividades de forma articulada e com uma lógica econômica comum, a partir, por exemplo, de uma dada dotação de recursos naturais, da existência de capacidade laboral, tecnológica ou empresarial local, e da afinidade setorial dos seus produtos. A interação e a sinergia, decorrentes da atuação

articulada, proporcionam ao conjunto de empresas vantagens competitivas que se refletem em um desempenho diferenciado superior em relação à atuação isolada de cada empresa (CNI, 1998. p. 8).

Sendo assim, detecta-se que o conceito de *clusters* está intimamente ligado ao conceito de cadeia produtiva, o que é comprovado por Casarotto e Pires (2001), ao afirmarem que, muitas vezes, os conceitos podem se confundir, mas os *clusters* são concentrações geográficas de elos da cadeia produtiva. Quanto mais avançado o nível de desenvolvimento do *cluster*, maior a quantidade de elos da cadeia com concentração geográfica restrita, sendo chamado de adensamento regional da cadeia produtiva.

Uma das características dos *clusters* é o fato da proximidade gerar cooperação em dimensões que, com esforços individuais, não se alcançariam, mas apresentam a competição na busca de negócios pelos clientes. O equilíbrio entre essas duas forças é um dos grandes entraves para o completo desenvolvimento de toda a eficiência coletiva que o *cluster* poderia gerar. Existem, naturalmente, vantagens em estar junto, mas, se não houver ações cooperadas e focadas, somente se terá esse tipo de vantagem, e não a eficiência coletiva (Schmitz, 1995). Nadvi e Schmitz (1994) afirmam que essas empresas se mantêm vinculadas devido à existência de categorias sociais e de valores comuns.

#### 2.1.12 Distritos industriais (modelo italiano)

Pode-se inferir que o conceito de distrito industrial é mais antigo, porque essa denominação foi utilizada por Marshall, em 1890, para definir a idéia de concentração geográfica entre as empresas que detêm vantagens derivadas das economias externas. Tais economias fazem referência às vantagens obtidas em custos e produção pela implantação de outras que se localizam próximas a ela. Sem dúvida, a visão atual dos distritos industriais responde às novas tendências da organização industrial que apareceram na década de 70 e da incipiente competência dos países asiáticos. Essas tendências se caracterizam pelas transformações tecnológicas que geram maior flexibilidade e que cedem espaço para um desmembramento das grandes corporações resultantes dos processos de



integração vertical que eram usuais. Todavia, quando Marshall realizou seus estudos (no final do século XIX), esses distritos teriam mais relação com cidades industriais do que os distritos atuais, pois Marshall não faz referência à cooperação interempresarial, como fazem outros autores contemporâneos que apontam para a possibilidade de incrementar as economias através de relações cooperativas (Ferro et al., 2001).

Os distritos industriais podem ser considerados sob a forma de complexos organizacionais e devem ser analisados como elementos de uma classe no espaço setorial, auto-organizadas economicamente. Esses distritos têm como característica altas taxas de crescimento da renda *per capita*, rendimentos em condições de capital escasso e difusão da propriedade produtiva, vantagens que tornam esse modelo altamente interessante para o desenvolvimento econômico. O conceito de auto-organização não é usado, nesse caso, para a construção de modelos abstratos, pois descreve e teoriza evidências concernentes aos distritos industriais da Itália que, na figura de Giacomo Becattini – Escola Italiana, foram os pioneiros na redescoberta e aplicação do conceito de Marshall (Mistri e Solari, 1998).

Na Itália, esses foram constituídos por sistemas de pequenas e médias empresas manufatureiras com tendências à exportação, localizadas em um território restrito e integradas em um processo produtivo geralmente especializado. Os distritos já estão disseminados por todo o território italiano, absorvendo quotas crescentes de ocupação do setor manufatureiro. Sua característica principal é uma destacada abertura em relação ao exterior, com um elevado grau de competitividade nos mercados internacionais.

A auto-organização pressupõe determinados requisitos, estudados por Mistri e Solari (1998): (1) diversidade, (2) autonomia e (3) abertura. Os autores defendem que o cooperativismo emerge espontaneamente como consequência de uma série de fatores que, em conjunto, explicam o sucesso desse sistema.

Dessa maneira, o conceito de distrito industrial vai além da mera aglomeração de pequenas e médias empresas concentradas em uma determinada região. Podem-se, então, considerar os distritos industriais de PMEs como *clusters* formados por

uma interação cooperativa, tanto econômica como social, induzida por demanda exterior do mercado.

A gênese do distrito industrial das PMEs fundamenta-se na cooperação delas para a produção de determinados produtos, sendo a produção final consequência das diferentes participações de empresas especialistas não concorrentes entre si que unem seus esforços para a realização de uma tarefa comum solicitada ao distrito como um todo, e não a seus membros individuais. O fundamental é que somente se pode falar de distrito industrial quando fica estabelecido esse nível de cooperação organizacional coletiva.

Portanto, um distrito industrial de PMEs pode ser caracterizado quando for patente a auto-organização como processo sinérgico. Caso essa auto-organização desapareça, juntamente com as interações cooperativas, é factível seu declínio e perda de competitividade (Freire, Crisóstomo e Silva, 1999).

A conferência internacional sobre inovação e internacionalização dos distritos italianos sobre a exploração das competências globais/transferência do conhecimento local, realizada em abril, por Chiarversio et al. (2003), abordaram a perspectiva da base do conhecimento e o processo de convergência entre sistemas locais e a economia global como uma tendência fundamental para que as PMEs assegurem a suas habilidades no que tange à inovação. Somente a partir da interação contínua entre o contexto local e as fontes globais da inovação é que as firmas podem explorar o conhecimento desenvolvido localmente, assim como o conhecimento externo para inserção no distrito e, dessa maneira, renovar a sua competitividade. Entretanto, a troca do conhecimento pode impactar de forma negativa na própria sustentação do sistema do distrito quando esses processos estão limitados a poucas firmas (líderes), o que separa as redes locais dos subcontratantes, de acordo com estratégias específicas de internacionalização. Nesse sentido, é observado que a competitividade provém da quantidade crescente de conhecimento especializado, de competências disponíveis no exterior e dos investimentos diretos italianos em outros países do leste europeu. Ademais, o modelo de gerência do conhecimento, no distrito, decorre da experiência e da divisão das atividades de alto valor (projetos) e de baixo valor (operações), não sendo isso uma estratégia fácil de ser executada por PMEs.

A pesquisa sobre distritos industriais enfatizou o modelo italiano específico de desenvolvimento econômico, baseado em pequenas e médias empresas que distinguem a Itália de outros países (Becattini, 1979; Porter, 1990; Goodman et al., 1989; Piore e Sabel, 1984 *apud* Chiarversio, 2003). Mais especificamente, os estudos demonstram que a maneira italiana de crescimento impulsiona as empresas inclusas nos contextos locais ricos, onde os sistemas de fabricação se sobrepõem às redes sociais e a competitividade está relacionada diretamente aos territórios (Dei Ottati, 1994; Brusco, 1982; Pyke et al., 1990; Becattini, 1991 *apud* Chiarversio, 2003).

A literatura mostra que os elementos-chave do modelo do distrito italiano são: (1) a governança dos relacionamentos econômicos alicerçados em normas e tradições sociais entre indivíduos, dentro e através das organizações; (2) a competição e a cooperação que existe entre as firmas, nas quais os relacionamentos têm uma implementação longa; (3) distribuição igualitária do poder entre as firmas do distrito; (4) a agregação, a proximidade espacial e a língua compartilhada como elementos capazes de suportar a difusão rápida da informação, facilitando o acesso ao conhecimento e aos processos de inovação.

Na experiência italiana, a sociedade e o sistema econômico estão fortemente relacionados e mutuamente influenciados de muitas formas, a saber: as firmas são controladas por grupos da família, o sucesso econômico está considerado nos termos do reconhecimento social, uma vez que o crescimento econômico aumenta o bem-estar social da comunidade local como um todo. As características informais dos ambientes econômicos (conhecimento recíproco entre agentes, proximidade espacial, e métodos de comunicação) diminuem a necessidade para acoplamentos econômicos formais entre firmas. Os distritos industriais contribuem para o sucesso internacional do *Made in Italy*, aumentando a fama dessas indústrias. Os distritos industriais italianos podem desenvolver um processo de inovação rentável, estritamente relacionado à especialização da indústria e às peculiaridades das redes locais.

As instituições locais são muito importantes porque representam os interesses coletivos dos diversos participantes, como instituições políticas, associações de ofício, instituições comerciais, centros de serviço, ou centros de pesquisa.

Promovem discussões, encontros e várias atividades inerentes ao processo de desenvolvimento da inovação.

Nesse ponto, fica clara a interferência do nível meso falado na introdução para busca de instrumentos que venham facilitar a cooperação e o adensamento institucional. Assim, ocorrem as formações de consórcios, cooperativas e agências de fomento ou ações em nível de capacitação, pesquisa e suporte técnico.

Esse modelo foi implantado no Brasil de modo diverso e, mesmo que concentre uma série de empresas no mesmo local, o que é um mecanismo válido, difere do italiano pelo fato de não ser criado na base, ou seja, o mecanismo italiano foi criado pelas próprias empresas, e assim foram fortalecidos os laços de cooperação.

#### 2.1.13 Sistemas produtivos e inovativos locais

Em alguns países, inclusive no Brasil, tem sido adotado o conceito de Sistemas Locais de Produção (SLP), também referenciado como Arranjos Produtivos Locais (APL), para designar determinados tipos de aglomerados industriais (Castels, 1999).

Os SLP/APL são analisados por alguns autores, comparando-as às demais denominações. Cassiolato et al. (2003), integrante da RedeSist, já definida anteriormente, apresentam uma definição de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, que engloba os conceitos ALP/SLP, incorporando outros atributos, percebendo-se, claramente, uma diferença entre este conceito e o de “cluster”, por exemplo.

Os Arranjos Produtivos Locais são aglomerações produtivas, que não apresentam significativa articulação entre os agentes locais e que, portanto, não podem se caracterizar como sistemas. Os Sistemas Produtivos e Inovativos Locais são conjuntos de empresas situadas no mesmo território, operando em atividades correlacionadas que apresentam vínculos expressivos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local (CASSIOLATO et al., 2003 p.4).

Para Schmitz (1995) e Lins (2000), os *clusters* são considerados como uma concentração geográfica e setorial de firmas e constituem-se num elemento básico para a formação de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Afirmando, ainda, que a

existência do *cluster* não traz, necessariamente, ganhos ao segmento e ao sistema produtivo envolvido. O ganho para o sistema resulta da soma das economias externas ligadas à própria existência do *cluster*, visando a alcançar determinados objetivos em nível de coletividade de produtores. Assim, os melhores resultados a serem obtidos pelas empresas pertencentes ao *cluster* irão depender da intensidade dos vínculos estabelecidos entre os diversos tipos de agentes envolvidos na cadeia produtiva e da participação de instituições (públicas e privadas) apoiando as atividades empresariais do setor econômico envolvido.

A partir dessas considerações, os autores apontam que um *cluster* não constitui sempre um sistema, embora este último, geralmente, tenha sua forma, ou seja, um SLP ou APL é sempre um *cluster*, mas o contrário não é verdadeiro. Esses conceitos já estão sofrendo alterações pela interferência dos recursos de informação, como, por exemplo, a Internet, a qual será tratada em tópico à parte.

Adota-se, neste, trabalho o conceito da “**Rede Sist**”, que coloca como diferencial, já definido anteriormente, dos demais enfoques dados a articulação de empresas, o aprendizado interativo, que envolve as empresas locais, que é o principal elemento do processo inovativo. Pesquisa desenvolvida em vinte e seis ASPL, no Brasil, atestou que a aglomeração de empresas e o aproveitamento de sinergias, advindas de suas interações, fortalecem as chances de sobrevivência e de crescimento, constituindo-se, portanto, em importante manancial de vantagens competitivas duradouras. A participação dinâmica em arranjos produtivos locais tem proporcionado às empresas, especialmente àquelas de micro, pequeno e médio portes (MPME) a ultrapassagem de conhecidas barreiras para o crescimento, a produção eficiente e a comercialização de seus produtos em mercados nacionais e internacionais.

Sua origem encontra-se associada a vínculos territoriais (regionais e locais), a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum. São mais propícios a se desenvolverem em ambientes favoráveis à interação, à cooperação e à confiança entre os atores. A ação de políticas em nível meso pode contribuir para fomentar e estimular tais processos históricos de longo prazo.

As características dos sistemas produtivos e inovativos locais diferenciam-se dos

demais tipos de cadeias produtivas e devem ser referendadas por terem importância no desenvolvimento de qualquer estratégia:

- **dimensão territorial** – na abordagem dos ASLP, a questão de território geográfico é determinante para definir o espaço onde os processos produtivos, inovativos e cooperativos têm lugar. O dinamismo, diversidade e vantagens competitivas em relação a outros grupos geográficos provêm da proximidade geográfica, levando o compartilhamento de visões e valores econômicos, sociais e culturais;
- **diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais** – as empresas, com suas interações verticais e horizontais, não são as únicas envolvidas, mas também suas variadas formas de representação e associação, envolvendo todas as instituições públicas e privadas que tenham envolvimento com ações dentro do ASLP;
- **conhecimento tácito** – talvez seja um dos mecanismos mais importantes dentro dessa configuração geográfica. Verificam-se processos de geração, compartilhamento e socialização de conhecimentos, por parte das empresas e instituições e indivíduos. Os conhecimentos tácitos são aqueles que não estão codificados, porém implícitos e incorporados, sendo muito particulares aos locais, decorrendo da proximidade territorial e/ou de identidades culturais, sociais e empresariais. Isso facilita sua circulação nos contextos específicos, mas dificulta e até mesmo impede seu acesso aos demais, tornando-se elemento de vantagem competitiva de quem o detém;
- **inovação e aprendizado interativo** – esses dois pontos são fundamentais para a transmissão de conhecimentos e a ampliação da capacidade produtiva e inovativa, essenciais para garantir a competitividade tanto das empresas, como do coletivo;
- **governança** – são os mecanismos de coordenação entre os agentes e atividades, que envolvem a distribuição de bens, serviços, informações e conhecimentos.

#### 2.1.14 *Filière*

A palavra *Filière*, de origem francesa, quer dizer fileira. Tal interpretação está ligada a uma seqüência de atividades empresariais que impulsionam para uma contínua transformação de bens, do estado bruto para o acabado ou destinado ao consumo. A concepção de *Filière* não possui uma denominação única, reúne diferentes enfoques, conforme o foco de análise. Pode ser uma sucessão de atividades de transformação, sobre bens e produtos, dissociáveis e separáveis, as quais se unem em decorrência da tecnologia, das relações comerciais e financeiras que normalizam as trocas incidentes entre os sucessivos estágios do processo de transformação. Pode significar, ainda, uma série de ações econômicas alicerçadas em um conjunto de estratégias organizacionais para valorização dos meios de produção (Kliemann Neto e Hansen, 2003).

O conceito de *Filière* vem a ser uma sofisticação do *cluster*, porque a unidade de análise se concentra, basicamente, no estudo de uma fileira de produção, marcada por relações verticais existentes no setor, tanto em nível cooperativo como competitivo. Neste caso, o termo revela-se como ideal para o estudo de cadeias de valor industriais (Ferro et al., 2001).

#### 2.1.15 Cadeias produtivas

A base de conceituação das cadeias produtivas foi o trabalho desenvolvido pelos pesquisadores da **Rede Sist**.

Entende-se por cadeias produtivas o conjunto de atividades econômicas que se articulam, progressivamente, desde o início da elaboração de um produto. Isso inclui desde matérias-primas, máquinas e equipamentos, produtos intermediários até o produto final, a distribuição e a comercialização. São esses elos que formam, de maneira geral, uma cadeia produtiva.

Lastres e Cassiolato (2003) convergem para a mesma conceituação, utilizando-se das seguintes afirmações para descrevê-la: (1) diz respeito a um conjunto de etapas que se sucedem e pelas quais são transformados e transferidos diversos

insumos, em ciclos de produção, distribuição e comercialização de bens e serviços; (2) refere-se à divisão de trabalho, no qual vários atores ou conjunto realizam etapas distintas do processo produtivo; (3) não se verificam restrições quanto a uma mesma região ou localidade; (4) não abrange, necessariamente, outros atores, além das empresas, tais como instituições de ensino, pesquisa e desenvolvimento, apoio técnico, financiamento, promoção, entre outros.

Segundo Fleury (2001), as cadeias produtivas são comandadas por empresas que estabelecem as regras de formação e apropriação de valores. De forma geral, esse tipo de configuração envolve questões de poder.

Na análise de Grandori (1997), essas são caracterizadas por ações coletivas, que podem ser espontâneas ou planejadas, e que têm uma complexidade cognitiva (relacionamento).

#### 2.1.16 Organizações virtuais

Trata-se de uma rede de organizações independentes que se unem em caráter temporário ou não, através da tecnologia de informação e comunicação, visando, assim, à obtenção de vantagem competitiva (Strausak, 1998). A organização virtual comporta-se como uma única empresa, uma vez que se responsabiliza pela união de todas as competências das empresas que dela fazem parte. Segundo Amato Neto (2000), os conceitos de organizações virtuais se confundem entre os autores. Tapscott (2003), da *Harvard Business School Press*, escritor e consultor canadense, reconhecido como “guru” da economia digital, estuda o processo de transição para a economia da informação. Ele parte do velho modelo do século XX, grandes empresas integradas verticalmente, baseadas na produção em massa (Ford), passando pelos conglomerados que entraram em crise desde o final dos anos 70. Utilizando o modelo analítico da cadeia de valor de Porter, descobre uma cadeia de valor radicalmente diferente da apontada época industrial, da qual identificou cinco tipos de protagonistas: (1) os clientes, uma vez que estes também criam valor; (2) os fornecedores de contexto, que realizam a interface entre o cliente e a rede de negócio (são os mais bem posicionados para liderar); (3) os fornecedores de



conteúdos, que desenham, fabricam e entregam as formas de valor intrínsecas (produtos, serviços, informação ou conhecimento); (4) os fornecedores de serviços para o comércio eletrônico (segurança, privacidade, logística, gestão do conhecimento e da informação e gestão das transações); e (5) os fornecedores de infra-estrutura (comunicações, computação, eletrônica, imobiliário). Cita o modelo prático desta nova realidade – a rede de base *Web* criada pela empresa californiana *Cisco Systems*.

Os resultados dos estudos de Tapscott (2003) e de sua equipe geraram cinco modelos que valorizam a integração dos grandes, médios e pequenos parceiros, ao longo da cadeia de valor; para ganhar posicionamento estratégico de liderança por fornecer o contexto dessa cadeia e gerir essa integração; ser a *Web* na plataforma essencial de integração e ter a gestão da relação com o cliente e a gestão da marca como função crítica.

Os cinco modelos são: o *mercado virtual*, os leilões; o *espaço de agregação*, típico da intermediação (modelo da *Amazon.com* – estratégia de integração horizontal); o da *cadeia de valor virtual* – *Cisco*, *Dell Computer* como paradigmas; o das *alianças*; e o de *redes de distribuição* que permitem que a transação se complete (entrega ao cliente).

Tapscott aponta as principais características do novo modelo, no qual:

- a Internet é a infra-estrutura para o negócio;
- a cadeia de valor começa no cliente e não na categoria de produto ou serviço de quem o fabrica ou presta;
- o contexto reina, isto é, quem integrar e organizar o contexto da cadeia de valor e das relações com o cliente lidera (*Cisco* e *Dell*);
- a possibilidade de diversificação a partir de uma integração horizontal baseada nas competências nucleares e na fidelização do cliente – o modelo da *Amazon.com* (a extensão das categorias de produtos e serviços intermediados);
- a concorrência tende a ser gerada entre redes de negócio (com diversos

parceiros) e não entre grupos ou empresas;

- uma economia de polimediação, em lugar da intermediação exclusiva;
- a comunidade de fiéis que querem ter experiências agradáveis no mercado;
- uma economia de troca de presentes – os clientes fiéis e os parceiros oferecem conteúdos e serviços sem monetarização num espírito de reciprocidade;
- uma economia sem preço fixo – o que se define é o mecanismo de geração dos preços; e
- uma economia da experimentação – o cliente testa primeiro a demonstração (via *Web*) antes de optar pela compra.

Quadro 01: Modelo Tapscott

Características-Chave dos <i>Business-Web</i>					
Denominação	Mercado Virtual do grego <i>Ágora</i>	Espaços de Agregação	Cadeia de Valor Virtual	Alianças	Redes de Distribuição
<b>Tema Principal</b>	Dinâmica do Fator Preço	Seleção e conveniência	Processo de Integração	Criatividade	alocação e distribuição
<b>Posicionamento de Valor</b>	Conversão - preços desejáveis	Otimizar, selecionar, organizar, precificar, adaptar e consolidação das funções.	Design e entrega de um produto e serviço entregue ao encontro das necessidades específicas dos consumidores.	Criatividade colaborativa que auxiliará na participação de resultados que atinge a comunidade de contribuintes	Facilitar a taxa de entrega da informação de produtos e serviços.
<b>Papel do Cliente</b>	Jogadores do Mercado	Compradores	Entregadores de Valor	Apoiadores	Recipiente de entrega
<b>Foco no Conhecimento</b>	Equipe e Inteligência de Mercado	Segmentação de mercado, fornecedores e funções.	Inovação e gestão da cadeia de valor	Comunidade, criatividade, padrões e modelos	Organização da rede, visibilidade e transparência.
<b>Processos-Chave</b>	Descoberta do preço	necessidades igualitárias	Design de produto, gestão da cadeia de valor	Inovação	Distribuição
<b>Exemplos</b>	-Yahoo!classifieds -eBay -Priceline -AdAuction [now One-MediaPlace] -NASDAQ -MetalSite -Free-Markets	-Amazon.com -Chemdex -HomeAdvisor -Webuyan -ETrade -Travelocity -WSJ	-CISCO systems -General Motors -Celestica -Bidcom	-America Online -NetNoir -Linux -MP3 -Wintel	-Enron -UPS -AT&T -Wells Fargo -Internet

Fonte: Adaptado de Tapscott (2000).

É importante compreender que a gestão de uma cadeia de valor, na lógica colaborativa, funciona com o sistema de dados existente na empresa. Não é necessário investir na aquisição de um novo conjunto de dados. Trata-se, simplesmente, de retirar o maior valor possível da informação que já está presente na base, ou nas várias bases de dados com as quais a empresa já trabalha. É evidente que todo o processo da cadeia de valor não pode ser desligado das técnicas de gestão baseadas nas novas soluções informáticas, tais como o CRM – *Customer Relationship Management* ou, sobretudo, o ERP – *Enterprise Resource Planning*.

Entende-se organização virtual, inicialmente, como uma forma de cooperação entre empresas ou organizações que se constituem em verdadeiras redes dinâmicas, auxiliando-se, mutuamente, em função do emprego de novas tecnologias da telemática – a Internet, que tem como objetivos acessar novos mercados sem limites de espaço e tempo, aumentar a competitividade dos parceiros que integram a rede e possibilitar a inovação e exploração de novas oportunidades de mercado em termos mundiais. Especificamente, essa concepção de cooperação, via rede, não é novidade, o que a diferencia é a informática e as infovias – telemática, que agilizam os negócios e as transações interempresariais com uma velocidade até então desconhecida pela história (Amato Neto, 2000).

Na adoção do modelo de organização virtual, Goldman et al., apud Amato Neto (2000), comentam as implicações estratégicas que dizem respeito à competitividade, isto é, compartilhar recursos, instalações e competências para amplificar o alcance geográfico e dividir os riscos de infra-estrutura.

Jägers et al. (1998) afirmam que o significado de organização virtual ainda não está totalmente formado. Pode-se dizer que as organizações virtuais são alianças dinâmicas entre organizações que estão fundamentadas na complementaridade de competências e de recursos de que a coletividade dispõe, visando a entrega de um produto ou serviço ao mercado. Toda e qualquer organização virtual é uma rede organizacional, mas nem toda a rede organizacional é uma organização virtual. O autor cita algumas características comuns às organizações virtuais, a saber: competências essenciais complementares, cruzamento de fronteiras organizacionais, dispersão geográfica, participantes em mudança – diferentes

empresas a cada dia, igualdade entre as partes envolvidas – relacionamento igualitário baseado na confiança entre as partes e comunicação eletrônica – tecnologia da informação e comunicação. O modelo, a seguir, ilustra as organizações virtuais e os passos progressivos como parte de um *continuum* dessa forma de rede.

No modelo de Jägers et al. (1998), observam-se dois fatores determinantes: o nível de incerteza e o nível de dependência entre as partes, relativo à experiência dos participantes que ingressam nesses relacionamentos. Dessa forma, os participantes tentam reduzir os riscos posicionando a colaboração sob controle através de regulamentos, como é o caso das redes planeta Satélite, do tipo *topdown*, citado por Casarotto Filho e Pires (1998). Outro exemplo é o sistema japonês de produção, no qual as companhias trabalham sob regime de subcontratação. As alianças estratégicas estão no nível intermediário quanto ao grau de incerteza e dependência. Já as organizações virtuais encontram-se no nível mais alto de incerteza, sem a intenção de diminuí-la, apesar do grau de dependência. Em verdade, estão unidas pelo conhecimento e pela informação.

Em organizações virtuais, a autoridade não é estabelecida de acordo com a hierarquia, mas através do reconhecimento da competência e do conhecimento de cada parceiro, pelos demais membros da rede, na qual as pessoas e os times estão ligados através das fronteiras organizacionais (departamentos ou instituições), adaptando as suas estruturas às circunstâncias. A gestão da rede é realizada a partir de um consenso, no qual os seus integrantes são responsáveis, possibilitando à rede explorar formas de atuação sobre os processos pré-definidos e realizando as alterações que se fizerem necessárias (Skyrme, 1999).

#### 2.1.17 *Milieu innovateur* (ambiente inovador)

É o conceito mais recente de relacionamentos interfirmas e, segundo Albagli (2003), pode ser definido como o local ou a complexa rede de relações sociais, em uma área geográfica limitada, que intensifica a capacidade inovativa local através de processo de aprendizagem sinérgico e coletivo. Consideram-se não apenas as relações econômicas, mas também as sociais, as culturais e as psicológicas.

Esse conceito foi criado por iniciativa do Gremi – *Group de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs* (2002), com o objetivo de desenvolver uma metodologia comum e uma abordagem teórica que permitissem uma análise territorializada da inovação enfocando o papel do ambiente no desenvolvimento tecnológico. Segundo a mesma autora pretere-se a idéia de que o desenvolvimento tecnológico e a formação de um espaço econômico são fenômenos inter-relacionados que têm lugar dentro de um vasto processo de desenvolvimento e reestruturação industrial.

Albagli (2003) afirma que o *milieu* inovador é descrito como um conjunto de elementos materiais, intangíveis e institucionais que compõem uma complexa rede de relações voltadas para a inovação. A empresa não é considerada um agente isolado no processo de inovação, mas parte de um ambiente com capacidade inovativa. Esse conjunto de elementos e relacionamentos é representado por vínculos entre todas as partes que interagem de forma cooperativada. Assim, o *milieu* pode ser compreendido tanto como uma rede concreta de atores que interagem dentro de um sistema produtivo local como o próprio ambiente que provê as condições que viabilizam e facilitam a existência de interações entre os diferentes segmentos de atores.

A proximidade espacial é vista como fator que favorece, fundamentalmente, a troca de informações, a similaridade de atitudes culturais e psicológicas, a frequência de contatos interpessoais e cooperação, a capacidade inovativa, a mobilidade e flexibilidade.

#### 2.1.18 Comparativo das diversas tipologias de relações interfirmas

A teoria dos aglomerados utiliza conceitos econômicos, organizacionais, mas, sobretudo, definições das Ciências Sociais, na qual um aglomerado seria um conjunto de elementos ligados através de um sistema de relações específicas.

Uma definição mais completa diria que os aglomerados, de um modo geral, são uma estrutura organizacional da qual podem participar empresas locais ou não, com objetivos de troca de informações ou para serem envolvidas em um processo de atividades conjuntas, com uma grande gama de variações e aplicações no contexto

organizacional.

As diversas abordagens tratam de estrutura, definição de papéis, atribuições e relações entre esses elementos, o que caracteriza o processo de estruturação, de heterogêneização, de hierarquização e de externalização, demonstrando a organização de poder do aglomerado.

Para formular uma análise comparativa dos diferentes tipos de aglomerados, é necessário basear-se em critérios, conforme afirma Hansen (2003). Neste trabalho, os critérios para comparação foram os que seguem, considerados importantes tanto para a análise, como para o desenvolvimento da proposta do modelo:

- a) competitividade;
- b) políticas setoriais;
- c) regionalização, localização;
- d) relações de poder;
- e) inovações tecnológicas;
- f) cooperação.

Quadro 2: Comparativo dos diferentes tipos de relações interfirmas de acordo com critérios selecionados

CRITÉRIOS DE ANÁLISE	TIPOS DE RELAÇÕES INTERFIRMAS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Alianças Estratégicas	Joint-ventures	Venture Capital	Consórcios (modelo italiano)	Cooperativas de garantia de crédito (modelo italiano)	Associações Comerciais e Parcerias	Condomínio de Empresas	Pólo e Parque Científico	Supply Chain
<b>Competitividade</b>	1) agrupamento de recursos. 2) redução de custos transacionais.	Complementaridade de recursos através da criação de uma nova empresa.	Investimentos financeiros, riscos.	Inter-relação e sinergia entre participantes.	Comprometimento mútuo.	Ganhos gerados pela maior cobertura de atuação.	Inovação, <i>upgrading</i> , compartilhamento de custos.	Inovação e Diferenciação.	Enfoca os produtos finais e suas características.
<b>Políticas Setoriais</b>	Não aborda diretamente, porém pode ser alvo de ações.	Não aborda diretamente, porém, pode ser alvo de ações.	Agências Regionais de Desenvolvimento.	Focalizada em ações conjuntas e integradas, facilitando adoção de políticas.	Facilitada pela ação conjunta	Não aborda diretamente	Facilita incentivos dirigidos à inovação e à tecnologia.	Suporte e coordenação.	Focaliza no segmento ou mercado analisado - dificuldade definição de políticas gerais.
<b>Regionalização Localização</b>	Pode ser um dos motivadores.	É uma das abordagens: redução de custos para entrada em novos mercados.	Facilita a busca de recursos setoriais	Abrangência local facilita a coordenação.	É, geralmente, um aspecto fundamental.	Não é questão básica	Área física urbanizada e especializada infra-estrutura compartilhada.	Área com infra-estrutura e ligações com centros de pesquisa.	Não considera a questão territoriais.
<b>Relações de Poder</b>	Contratual	Contratual	Contratual e de Risco	Baseada na cooperação espontânea	Estatutária	Contratual	Centralizada no meio científico.	Laços formais e operacionais	Evidência, diretamente, as relações.
<b>Inovações Tecnológicas</b>	Pode ser um dos motivadores.	Pode ser um dos motivadores.	Fomentadora	Conhecimento Implícito	Pode ser catalizador para acesso a novas tecnologias.	Não aborda diretamente, exceto informações de mercado.	Foco da atenção. Aceitação de riscos.	Prioridade: tecnologia intensiva.	Considera fundamental para a racionalização dos processos.
<b>Cooperação</b>	Contratual	Contratual	Financiamento e Investimento.	Adesão	"cotas"	Contratual	Compartilhada	Tácita	Troca de informações.
<b>Palavras-Chave</b>	Expansão, Tecnologia e Crescimento.	Expansão, Tecnologia e Crescimento.	Risco e investimento	Associativismo de PME	Associativismo, Garantia.	Comercialização, consórcio, distribuição.	Tecnologia, Inovação, Empreendedor.	Tecnologia, pesquisa e inovação.	Relacionamento, competição.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 2: Comparativo dos diferentes tipos de relações interfirmas de acordo com critérios selecionados

Continuação

CRITÉRIOS DE ANÁLISE	TIPOS DE RELAÇÕES INTERFIRMAS							
	10	11	12	13	14	15	16	17
	Redes	Clusters	Distritos Industriais (modelo italiano)	Sistemas Produtivos e Inovativos Locais	<i>Filieres</i>	Cadeias Produtivas	Organizações Virtuais	<i>Atmosfera</i> Inovador (Ambiente Inovador)
<b>Competitividade</b>	Análise a estruturação do processo com vistas aos produtos - Grau Alto.	Análise a partir da coconcentração espacial dos recursos e serviços - Grau Alto.	Análise sob a forma de complexos organizacionais - Grau Alto.	Idem <i>Clusters</i> .	Análise da cadeia a partir dos produtos finais - Grau Médio.	Análise das relações entre os elos da cadeia, identificando oportunidades de melhoria.	Foco no fluxo das informações - Grau Baixo.	Relacionamentos sociais. Capacidade, inovação, aprendizagem.
<b>Políticas Setoriais</b>	Estruturação de segmento específico - permite proposição de políticas específicas.	Visão dos segmentos inter-relações e condições de contorno - facilita definição de políticas gerais.	Facilitada com apoio institucional.	Visão centrada em características locais facilita definição de políticas específicas.	Visão abrangente da cadeia e relações - facilita definição de políticas gerais.	Facilitada pela análise das interações entre as empresas e o valor agregado em cada elo.	Pela identificação do segmento, facilita a formulação de políticas informacionais na área de TI.	Facilitada pela área geográfica e relações sociais/culturais.
<b>Regionalização Localização</b>	Considera, em certo grau, a regionalização pelo porte das empresas.	Enfoca diretamente.	Foco da abordagem.	Foco da abordagem.	Não aborda diretamente.	Não considera.	É independente dela.	Área geográfica limitada.
<b>Relações de Poder</b>	Baseada na liderança; flexível.	Pela análise dos segmentos, permite a identificação.	Distribuição igualitária.	Pela análise da governança, permite a identificação.	Pela análise abrangente, permite a identificação.	Baseada na cadeia principal.	Permite identificação das relações de em termos de TI.	Relacionamentos .
<b>Inovações Tecnológicas</b>	Não é ponto básico, apesar de integrá-la.	É um dos pontos significativos da análise.	Baseada no conhecimento tácito e interação.	Baseada no conhecimento tácito.	Não foca especificamente.	Dependentes da cadeia principal e rede de apoio.	Focaliza, diretamente, principalmente às relacionadas à TI.	Troca de informações, similaridades culturais e frequência de contratação.
<b>Cooperação</b>	Estruturada	Eficiência Coletiva	Laços familiares e sociais.	Laços sociais.	Não espontânea.	Negociada.	Estruturada em procedimentos.	Capacidade Inovativa.
<b>Palavras-Chave</b>	Cooperação, organização e complementaridade	Aglomerado, território, eficiência coletiva.	Auto-organização.	Aglomerado geográfico.	Fluxo da transformação análise.	Elos, cadeia principal, auxiliar, apoio.	Fluxo de informações, sistemas de comunicação.	Inovação, ambiente inovador

Fonte: Elaborado pela autora



Os diferentes tipos de ações conjuntas, apesar de formas e escopos diversos, evidenciam certos aspectos relevantes. Constatase que as diferentes abordagens possuem graus de abrangência variados, desde o enfoque voltado às questões menos objetivas até o enfoque para a competitividade, presente nas empresas. Como aspectos comuns, destaca-se que todas as cadeias apresentam o foco principal na busca de uma competitividade externa, isto é, fora do âmbito de suas relações.

## **2.2 Análise de competitividade das relações interfirmas**

Para entender e avaliar a competitividade dos Relacionamentos Interfirmas e propor um método para formulação de estratégias no ambiente meso, torna-se necessário diferenciar os níveis de competitividade e os modelos já desenvolvidos.

### **2.2.1 Níveis de competitividade**

No nível micro, a competitividade da empresa é, usualmente, definida como sua capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado, onde são tratadas as estratégias competitivas, centradas conforme a escola em vantagens competitivas, competências centrais ou Fatores Críticos de Sucesso.

No nível meso, encontra-se a perspectiva de atuação sistêmica, na qual a competitividade das empresas não depende apenas de sua conduta individual, mas de variáveis macroeconômicas, político-institucionais, reguladoras, sociais e de infraestrutura, em níveis nacional e internacional.

A abordagem de relacionamentos intrafirmas refere-se à competitividade neste nível, tanto as de localização (passivas) como de sua articulação (ativa). Supõe que o aproveitamento das sinergias coletivas, geradas pelas interações entre empresas e destas com as demais, a partir do ambiente onde se localizam – envolve cooperação e processos de aprendizado e inovação interativos que são

determinantes de competitividade. Essa é uma das razões por que, cada vez mais, se adotam políticas orientadas dentro desses tipos de ações conjuntas.

No nível meso, identificam-se abordagens diferentes para o tratamento da competitividade. A abordagem de Albagli (1998) apresenta duas vertentes extremas, porém atuais, que enfocam pontos de vista sobre a inserção competitiva. Um dos conceitos é o de inserção competitiva como padrão de desenvolvimento e estratégia de vantagem competitiva, em que há um crescimento geométrico da concorrência que D'Aveni (1995) chama de hipercompetição. A outra definição fundamenta-se no desenvolvimento sustentável como alternativa à concorrência predatória, na qual as ações de cooperação são utilizadas em combinação, ou não, com as competitivas.

O terceiro nível de análise de competitividade difere entre os autores. Para (Porter, 1988 e Schmitz, 1995) este seria o nível de política industrial, reservado à esfera governamental. Para o Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), que identifica uma rede de competitividade sistêmica há quatro níveis de fatores: o nível meta (sociedade civil), o nível macro (Estado, política econômica de mercado), o nível meso (Estado e Políticas Horizontais) e o nível micro (empresa), analisado por Rosseto e Rosseto (2001). Para efeitos deste estudo, preferiu-se aglutinar os dois níveis superiores e utilizar os conceitos de Rosseto e Rosseto, (2001), descritos a seguir:

- nível meta e macro: neste nível, estabelecem-se políticas para a produção nacional, condicionantes macroeconômicas e financeiras estáveis, política de concorrência, cambial e comercial;
- nível meso: neste nível, encontra-se, principalmente, o governo e organizações empresariais ou de pesquisa que contribuem para a criação de vantagens competitivas e remoção de gargalos que a impeçam;
- nível micro: neste nível, enfocam-se as melhores práticas organizacionais como fator determinante da competitividade, considerando suas relações diretas.

Esses tópicos tratam dos conceitos de competitividade aplicável aos tipos de cadeias produtivas, não explicitando a parte de relações interorganizacionais, pois

estas, mesmo que envolvam ações conjuntas, fazem parte da estratégia da empresa, não integrando as estratégias de nível meso, foco do presente trabalho.

### 2.2.2 Análise de modelos de competitividade aplicáveis às relações interfirmas

A competitividade das Relações Interfirmas refere-se à possibilidade de ganhos tanto de localização como de ações articuladas de empresas. Algumas vantagens independem da existência de cooperação produtiva, havendo diferenciação quando esta ocorre ou não. Sempre há geração e apropriação de economias externas que podem ser estáticas ou passivas - decorrentes do mero efeito da aglutinação de empresas especializadas, em determinado espaço geográfico, tal qual as reveladas por Marshall (1920) e as planejadas ou ativas que decorrem de ação conjunta deliberada. Sabe-se que a concentração geográfica e setorial de empresas gera externalidades produtivas e tecnológicas, as quais favorecem a eficiência coletiva (redução dos custos de transações, diferenciação produtiva, etc.). Nos casos em que há interação deliberada para a ação conjunta entre os agentes, promove-se o aprendizado e isso favorece o surgimento de inovações. Os ganhos potenciais de competitividade dessas relações podem ter duas dimensões básicas:

- a) de externalidades ou de aglomeração e
- b) os resultantes de ação conjunta deliberada.

Os ganhos de externalidades são os ressaltados por Porter (1999), que mostra elevado grau de importância para as empresas que estão localizadas em áreas onde podem receber fluxos atualizados de informações especializadas sobre tecnologia e características dos clientes, além de se inter-relacionarem com outros participantes para a promoção do desenvolvimento local. Destaca, simultaneamente, outros fatores, como a eficiência das organizações empresariais em termos de custos de implantação e de operação dos empreendimentos; o dinamismo das cadeias produtivas em que se inserem e as condições de desenvolvimento identificadas. Segundo Porter (1999), as três dimensões - empresa, cadeia produtiva e região configuram o conceito de *clusters* produtivos.

As vantagens de natureza dinâmica ou construída decorrem de atos conscientes de cooperação interfirmas, da união de forças de associações de produtores e de outros agrupamentos (IDS, 1997, p. 1) e das vantagens estáticas ou passivas – as mais encontradas em economias externas de escala (Sabatini, 1998, p.22).

Porter (1999) sintetiza os mecanismos e a descrição das vantagens competitivas de empresas que participam de aglomerados, entre os quais: a troca de informações variadas; o acesso aos insumos; as diferentes modalidades de inter-relacionamentos e o estímulo ao aumento dos níveis de produtividade.

O aumento de competitividade advinda através da cooperação entre empresas é um conceito novo e ascendente, mesmo não sendo absoluta a concordância entre os teóricos sobre sua conceituação e origem, tam pouco é assegurada a todos que a utilizam, por não haver um consenso sobre quais os momentos em que deve ter primazia sobre a competição. O IDS (2002), dentro de sua linha de pesquisa de globalização, estuda a eficiência coletiva, concorda com o aumento de competitividade e questiona a forma de obtê-lo: há uma crescente concordância de que a aglomeração auxilia as empresas a superar suas deficiências e a competir nos mercados distantes, porém não há o reconhecimento de que isso ocorra automaticamente.

Existem várias propostas, abordagens ou modelos para avaliar a competitividade das relações interfirmas. Primeiramente, podem-se distinguir as teorias econômicas de Ricardo apud Hunt e Morgan (1995), que introduziram o conceito de vantagem comparativa; Jank (1996) dividiu a competitividade em conceitos mais amplos envolvendo a sociedade e o bem-estar dos cidadãos; Best (1990), considerado um clássico da economia industrial; Müller (1995), em que a competitividade é a mola mestra do capitalismo e, ainda, Krugmann (1994). Esses modelos não farão parte deste trabalho, por terem uma maior abrangência, optando-se por focalizar os direcionados ou com exemplos utilizados na cadeia produtiva do calçado. Descrevem-se as abordagens do modelo, as suas principais características e a metodologia de análise, de uma forma resumida.

### 2.2.3 Modelo de Porter

Porter (1999), autor reconhecido por suas obras acerca de competitividade, foi o autor que mais se diferenciou no referencial teórico de vantagens comparativas propostas pelos economistas tradicionais. A elas, contrapôs o conceito de vantagem competitiva que é construída pela própria empresa. Na criação de uma vantagem competitiva internacional, existe um papel para as vantagens globais e para as vantagens de localização.

A estratégia global compreende a promoção de integração de uma rede global, configurando e coordenando as atividades entre vários locais e aproveitando as vantagens de localização.

As vantagens de localização mostram o elevado grau de importância para as empresas que estão situadas em regiões onde possam receber fluxos atualizados de informações, específicas, sobre tecnologias e características dos clientes, além de se inter-relacionarem com outros atores na promoção do desenvolvimento local. Destaca, simultaneamente, outros fatores, como a eficiência das organizações empresariais em termos de custos de implantação e de operação dos empreendimentos; o dinamismo das cadeias produtivas em que se inserem e as condições de desenvolvimento das regiões onde elas se localizam. Essas três dimensões (empresa, cadeia produtiva e região) configuram, segundo Porter (1999), o conceito de *clusters* produtivos.

Porter (1990) menciona que toda a abordagem estratégica tem atuação empresarial em determinado segmento industrial, ou seja, uma determinada indústria tem uma cadeia de valores inserida em um contexto mais amplo de atividades denominado de “sistema de valores”. Esse sistema de valores inclui fornecedores que proporcionam insumos, passando pelos canais de distribuição, até atingir o consumidor final.

As empresas podem criar vantagens internas através de uma coordenação mais eficaz com o lado externo. Essa é a abordagem proposta por Porter (1990), que se convencionou denominar de mesoanálise. Trata-se de uma interpretação que ainda deriva do foco original de uma empresa e não da cadeia produtiva em si, com todas

as vinculações existentes.

Tomando como referência os conceitos de Estratégia e Vantagem Competitiva e postulados definidos em Vantagem Competitiva das Nações, Porter (1990), propõe um referencial para a compreensão da influência da localização na competitividade, revelando novos papéis para as empresas no desenvolvimento. Salienta a necessidade de um novo tipo de relacionamento entre as empresas, o governo e outras instituições locais para estimular novas formas de pensar sobre as políticas governamentais. Dentre essas formas, surge o conceito de Aglomerados, definidos como concentrações geográficas de empresas, fornecedores, setores relacionados e instituições especializadas existentes em determinada área de um país, Estado ou cidade. Para o autor, os aglomerados são um aspecto importante do cenário político, econômico e social, em todas as economias avançadas. Os aglomerados oferecem um novo modo de pensar sobre a economia e sobre o desenvolvimento regional, demandam novos papéis das empresas, dos governos e das instituições, propondo novas alternativas para a estruturação do relacionamento empresas-governo ou empresas-instituições.

Porter (1990) considera que a maioria das abordagens sobre a competitividade se concentra em políticas macroeconômicas ou em vantagens decorrentes da disponibilidade de insumos, como mão-de-obra, recursos naturais e de capital. Adotando um enfoque diferente, argumenta que a competitividade fundamenta-se na natureza do ambiente de negócios em que as empresas estão inseridas. Para Porter (1990), a competitividade resulta da produtividade com que as empresas, em uma determinada localidade, são capazes de utilizar os insumos para a produção de bens e serviços. Nesse sentido, são explicitados os efeitos da localização na competitividade através de um modelo referencial composto de quatro grandes variáveis: condição de fatores, condição de demanda, o contexto da estratégia e da rivalidade e os setores relacionados e de apoio. Ao invés do tradicional “diamante”, buscou-se uma versão deste diamante para os *clusters*, o que é reproduzido na sequência.



Figura 02: Influências do setor privado na modernização dos *clusters*

Fonte: Porter (1999, p. 92).

De acordo com Porter (1990), um dos prismas do diamante é favorecido pela formação dos *clusters*, em que indústrias correlatas e de apoio geram maiores possibilidades de alianças verticais, pela proximidade e, assim, melhoram os ganhos para ambas as partes, de variadas formas. Uma delas está relacionada ao acesso rápido, eficiente e até preferencial a todos os insumos, equipamentos e serviços de boa qualidade disponíveis no mercado interno. Outra é a possibilidade de as empresas fornecedoras se coordenarem com as empresas principais, criando vantagens para toda a cadeia produtiva. A seguinte diz respeito à capacidade das empresas fornecedoras de promoverem inovações e aperfeiçoamentos no seu próprio segmento de mercado, auxiliando as empresas principais a encontrarem outros métodos e oportunidades de aplicar novas tecnologias.

Dentro do fator estratégia e rivalidade entre empresas, o aglomerado pode propiciar melhorias na eficácia operacional a cada firma, não apenas a partir das

externalidades geradas pela rivalidade entre as empresas, mas pela cooperação e coordenação das atividades empresariais. Tanto uma condição como outra propiciam ganhos de eficácia operacional a partir de um melhor aproveitamento dos fatores de produção dentro do *cluster*. A aglomeração de empresas, articuladas de forma coordenada e cooperativa, proporciona um processo produtivo com economias de escala e de escopo, bem como uma nítida redução nos custos de transação ou margens de marcação reduzidas pela imposição dos integrantes do processo. Essa é a diferença entre as estruturas ideais e reais.

A cooperação interfirmas pode ocorrer em nível vertical, no relacionamento com os compradores e fornecedores, como em nível horizontal, no relacionamento com as empresas concorrentes que pode ser formal ou informal. Segundo Porter (1995), a cooperação interfirmas significa um passo inicial no sentido de transformar um despretenso aglomerado de empresas em um *cluster* bem sucedido. A coordenação das atividades é a etapa seguinte que propicia eficiência sinérgica a um aglomerado de empresas. A coordenação da atividade empresarial, em um *cluster*, é uma necessidade para a especialização de cada empresa e para a articulação de um modelo produtivo flexível.

A coordenação e a cooperação são, portanto, atributos imprescindíveis para a melhoria da competitividade, a partir do melhor aproveitamento de todos os fatores de produção existentes.

Verifica-se, nas abordagens de Porter (1990), como, também, nos variados estudos que fez de *clusters* com a sua equipe (833 *clusters*), a busca de uma análise em nível macro ou o que, aqui, denomina-se de Política Nacional de Competitividade Industrial centrada numa melhoria de desempenho de empresas de certo tipo de indústria.

Os benefícios descritos não são, essencialmente, diferentes dos demais autores, no entanto observa-se que é sempre enfatizado o fundamento microeconômico de competição (sofisticação das operações, estratégia da empresa e qualidade do ambiente dos negócios), como criador da competitividade. Porter (1990) salienta, ainda, que as diretrizes macroeconômicas sólidas e o contexto político/jurídico estável são necessários para assegurar uma economia próspera, embora não sejam



suficientes.

Porter (1990) vê a política para *clusters* e a política industrial direcionadas para a estratégia em nível micro quando afirma que, nos *clusters*, as ações devem ser conduzidas para acentuar a concorrência e que as normas industriais distorcem a concorrência.

A cadeia produtiva calçadista foi analisada sob esta ótica por Klein (1990), sob os auspícios da CEPAL, quando examinou as quatro determinantes do êxito (diamante):

- a) demanda: crescimento do mercado interno; o gosto da mulher brasileira por moda e a distância dos mercados principais;
- b) fatores de produção: pela hierarquia dos fatores, é verificada a necessidade de aumento de especialização, enquanto os fatores básicos não exercem interferência e nos fatores gerais são vistas as deficiências nas comunicações e na questão de transportes.
- c) as indústrias afins de apoio: fator preponderante para o aumento da competitividade, apesar dos desencontros entre calçadistas e curtumes. Todavia, constata-se que as grandes inovações vieram dos setores químicos e de outros materiais.
- d) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: notadamente, as empresas são familiares, com todas as vantagens e problemas que isso acarreta. A participação em associações é uma das vantagens do setor, assim como os vínculos estabelecidos entre os empresários.
- e) a rivalidade interna é uma realidade no Vale do Rio do Sinos, o que comprova que esse é um ponto básico para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva.

Outros estudos efetuados dentro desse referencial: Henriques (1999), pelo próprio Porter (1995), entre outros.

#### 2.2.4 Modelo de referência do IAD – Instituto Alemão de Desenvolvimento

O Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD propõe a análise da competitividade sob um enfoque sistêmico, isto é, que o ambiente macro e meso influenciam, diretamente, a competitividade das empresas que está alicerçada numa organização social que gera vantagens competitivas em função da interação de múltiplos parâmetros e de grupos de atores envolvidos (Casarotto Filho e Pires, 2001).

Entretanto, não se pode generalizar, dizendo que um ambiente deficiente impede, totalmente, a criação de competitividade pelas empresas. Quando essas se vêem frente à alternativa de elevar sua eficiência, ou sair do mercado, algumas conseguem melhorar sua competitividade (Esser et al., 1996).

O conceito de competitividade sistêmica gera duas posições: a primeira é a necessidade da criação de um ambiente propício para o desenvolvimento das empresas, envolvendo empresas, instituições e governo. A segunda é que a organização deve reconhecer que, para estar dentro de um sistema e ter eficiência, ela deve se definir, estrategicamente, contemplando todos os níveis.

O conceito central da competitividade sistêmica é de que o sucesso industrial não se cria, somente, por meio de fatores do nível micro de empresa e das condições macroeconômicas em geral, mas através de medidas específicas por parte do governo e de instituições de articulação entre os integrantes, proporcionando um ambiente favorável (Meyer-stamer, 2000). Para a construção dessa competitividade, o modelo identifica quatro níveis de fatores: o nível meta (sociedade civil) e o nível macro (Estado, política econômica de mercado), que por sua similaridade são apresentados no mesmo nível. O nível meso (políticas horizontais) e o nível micro (empresa), descritos no glossário são representados na seqüência pela Figura 03.

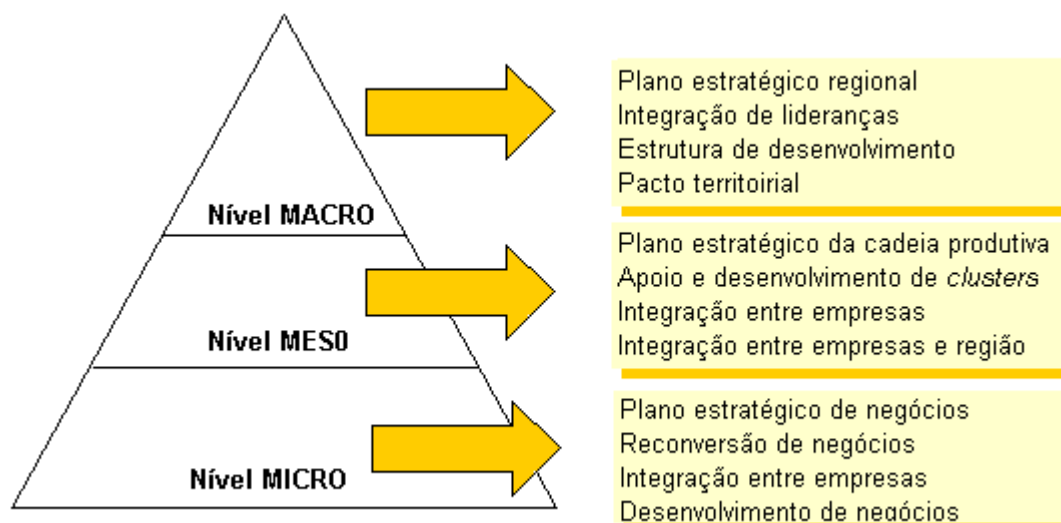


Figura 03: Oportunidades de desenvolvimento regional

Fonte: Hansen (2003, p. 44).

O enfoque de Casarotto Filho e Pires (1998) sobre os níveis dos fatores que afetam a competitividade guardam bastante relação com as interpretações de micro, meso e macroanálise competitiva. Portanto, o nível de ações conjuntas do Estado, empresariado e outros atores do tecido institucional vincula-se à macroanálise da competitividade. O entrelaçamento entre empresas da cadeia e instituições de suporte são a mesoanálise da competitividade, já mencionada. Competitividade em nível de empresas liga-se ao que é considerado como microanálise da competitividade.

De acordo com Pires (2001), a mesoanálise da competitividade busca preencher uma lacuna existente entre dois grandes corpos da teoria econômica, a saber, a microeconomia, que estuda as unidades da base da economia (a empresa, os consumidores, etc.), isto é, utiliza “as partes para explicar o todo”, e a macroeconomia, que parte do todo (o Estado, os grandes agregados) para explicar o funcionamento das partes. Um enfoque mesoanalítico permite responder às questões sobre o processo de concorrência e sobre as estratégias das empresas, assim como responde às questões sobre o processo produtivo entre os agentes econômicos.

Ainda segundo Pires (2001, p. 78), “(...) pode-se dizer que o conceito de cadeia

produtiva contribui para explicação e compreensão das estruturas de geração de produtos e serviços e participa, de forma efetiva, na criação de um espaço mesoanalítico”.

A partir desse enfoque, constata-se a existência e a emergente necessidade de consideração do contexto mesoanalítico na análise da competitividade empresarial e regional. O cenário da análise deverá estar centrado na abordagem da cadeia produtiva estudada, constituindo, assim, uma diferenciação em relação à macroanálise, que envolve aspectos macroeconômicos, político-institucionais, regulatórios, infra-estruturais, sociais, referentes à dimensão regional, nacional e externa, e a microanálise, envolvendo aspectos internos à empresa, seus clientes e mercados específicos, a concorrência, os fornecedores e as outras instituições com envolvimento direto.

O nível meso, proposto por esta metodologia, é semelhante às condições de fatores de Porter (1993): estrutura industrial, infra-estrutura regional para importação e exportação, políticas para o fortalecimento da competitividade de determinados setores, meio ambiente, condições de tecnologia, educação e trabalho. Os outros autores consultados consideram as cadeias produtivas como pertencentes ao nível meso. Na adaptação do modelo do IAD para a realidade do Brasil, isso fica mais evidente (Lanzer, 2000). Esse mesmo autor salienta que, no nível meso, é importante a existência de associações empresariais abertas a mudanças e com liderança para promover projetos ambiciosos e a existência de instituições de pesquisas e de promoção, capazes de oferecer apoio a novas tecnologias e modalidades de organização.

Os estudos realizados no *German Development Institute* de Berlim, por Esser, Hellebrand, Messner e Meyer-Stamer apud Casarotto Filho e Pires (2001), criaram alguns conceitos novos tal como o de competitividade sistêmica, partindo do princípio de que, em muitos países, o desenvolvimento de um contexto empresarial eficaz é insuficiente ou não existe.

No âmbito macro, deve-se buscar um consenso social, um padrão básico de organização institucional, a disposição e a capacidade de implantar uma estratégia de médio e longo prazo, visando à inovação tecnológica. Em nível meso, procura-se

configurar o entorno do setor produtivo com uma rede bem estruturada de instituições de apoio.

Cabe salientar a característica implícita no processo que é a de que o setor público desempenha um papel relevante como o iniciador, gerador de estímulos e coordenador de uma estratégia competitiva articulada e de base ampla.

Meyer-Stamer (1999) introduz uma abordagem mais abrangente da competitividade nos planos local e regional, de natureza sistêmica, destacando:

- no nível meta, o *status* social dos empreendedores e a disposição para mudar e aprender; a estrutura competitiva da economia; a capacidade para formulação de visões e de estratégias; a memória coletiva e a coesão social;
- no nível macro, o ambiente econômico e legal estável; as políticas cambiais, monetárias, orçamentárias e fiscais, de comércio exterior, de proteção ao consumidor e de *antitrust*;
- no nível meso, políticas específicas para a criação de vantagens competitivas, através de melhorias em seu meio e sua atuação, é mais regional. Segundo Meyer-Stamer (2000), as instituições que atuam nesse nível são quase que por princípio não-governamentais, por exemplo, associações empresariais que não têm por objetivo último o lucro. As atividades específicas dentro dessa ótica acontecem no âmbito regional, como promoção econômica, instalação de centro de demonstração de tecnologia, de institutos de pesquisa e desenvolvimento, de institutos de formação e política ambiental e principalmente, criação de associações empresariais competentes;
- no nível micro, as atividades nas empresas para que seja criada vantagem competitiva; cooperação formal e informal; alianças e a aprendizagem conjunta.

Silveira (1999) enfatizou na teoria da Competitividade Sistêmica de Meyer-Stamer (1999), no nível meta, os costumes, os padrões sociais e culturais das sociedades; no nível macro, as questões de ordem política e econômica; no nível meso, as entidades de suporte às empresas e à população e, no micro, as empresas

e a forma como elas se organizam e competem. Os padrões ou laços culturais, no caso específico do Vale do Sinos, foram considerados por Schmitz (1997, p. 177) como uma importante saída para elevar o desempenho de aglomerados.

O instrumento utilizado é chamado de PACA - *Participatory Appraisal of Competitive Advantage*, que segundo Meyer-Stamer (2000), é construído sobre três eixos: enfoques analíticos para explicação da vantagem competitiva; conceitos de fomento à ocupação e renda local e instrumentos participativos de análise e acompanhamento de processos grupais.

#### 2.2.5 Modelo de análise da competitividade na indústria brasileira

No estudo da competitividade da indústria brasileira, realizado em 1995, Coutinho e Ferraz (2002) efetuaram uma pesquisa para determinar os fatores e as condições de competitividade esperada na indústria brasileira. Na apresentação, o objetivo é estabelecido como:

(...) subsidiar a formulação de estratégias de desenvolvimento competitivo e propor instrumentos e linhas de ação necessárias à sua implementação, bem como induzir o debate e aumentar o grau de conscientização da sociedade brasileira, visando introjetar no funcionamento da economia a busca permanente da competitividade (COUTINHO e FERRAZ, p. 15).

Os passos seguidos foram:

- fazer diagnóstico da competitividade da indústria nacional através da análise de seus fatores determinantes e da dinâmica tecnológica e de mercado;
- procurar identificar limitações e potencialidades de incorporação de práticas competitivas contemporâneas pela indústria brasileira;
- destacar estratégias e sugerir pontos de ação e instrumental para o enfrentamento dos desafios competitivos.

Para definição de competitividade sistêmica e empresarial, Coutinho e Ferraz (2002) retomam a definição proposta, em 1985, pela Comissão da Presidência dos EUA sobre competitividade industrial:

Competitividade para uma nação é o grau pela qual ela pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que se submetam satisfatoriamente ao teste dos mercados internacionais enquanto, simultaneamente, mantenha e expanda a renda real de seus cidadãos. Competitividade é a base para o nível de vida de uma nação. É também fundamental à expansão das oportunidades de emprego e para a capacidade de uma nação cumprir suas obrigações internacionais (COUTINHO e FERRAZ, 2002, p. 17).

Essa abordagem reconhece que a competitividade internacional de economias nacionais é construída a partir da competitividade das empresas que operam dentro e exportam a partir de suas fronteiras. Ao mesmo tempo, identifica a competitividade das economias nacionais como sendo algo mais do que a simples agregação do desempenho de suas empresas. Estudos da OECD – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – mostraram que as estratégias empresariais – com e sem sucesso – seguiram padrões específicos de acordo com cada país, sugerindo que as características do sistema econômico afetam os fatores críticos e, portanto, influenciam o desempenho das empresas.

Diante dessas abordagens, Coutinho e Ferraz (2002), definiram competitividade sistêmica. Segundo os autores é um modo de expressar que o desempenho empresarial depende e é, também, resultado de fatores situados fora do âmbito das empresas e da estrutura industrial da qual fazem parte, como a ordenação macroeconômica, a infra-estrutura, o sistema político-institucional e as características socioeconômicas dos mercados nacionais. Todos esses aspectos são específicos a cada contexto nacional e devem ser, explicitamente, considerados nas ações públicas ou privadas de indução de competitividade.

Numa visão dinâmica, Coutinho e Ferraz (2002) definem competitividade como sendo a capacidade que a empresa tem de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Na análise da indústria, foram considerados como competitivos os setores em que a maior parte da produção ocorre em firmas competitivas, tomando-se como referência os padrões internacionais.

Novamente, a análise da competitividade passa pela análise micro, sendo que o desempenho está condicionado por um conjunto vasto de fatores que podem ser desenvolvidos sobre os fatores internos à empresa, sobre os de natureza estrutural, pertinentes aos setores e complexos industriais e sobre os de natureza sistêmica,

conforme mostra a Figura 04.

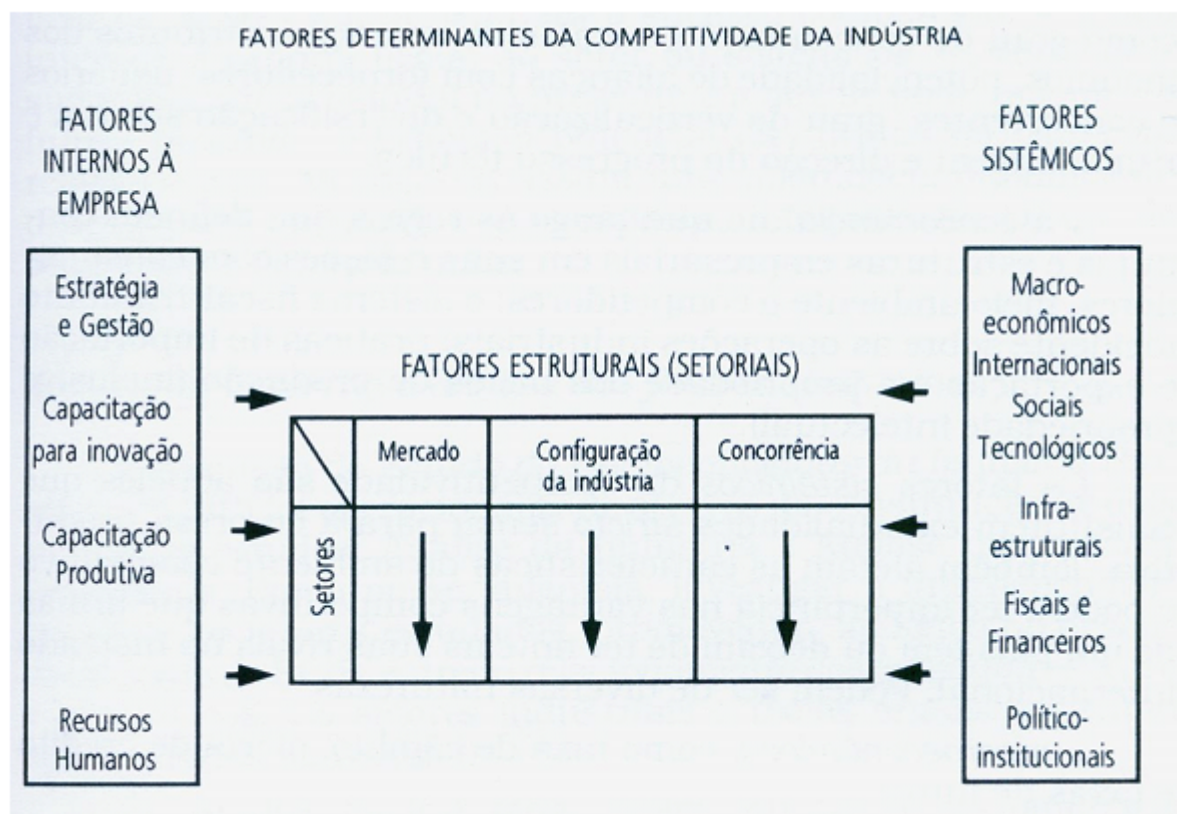


Figura 04: Determinantes da competitividade da indústria

Fonte: Coutinho e Ferraz (2002, p. 19).

Considerando-se a perspectiva de que na análise dos fatores sistêmicos é que se encontra a competitividade em nível macro, verifica-se que esses são considerados como os não relacionados, diretamente, ao setor de atuação das empresas. Nos estudos temáticos sobre esses fatores, constaram termos de referência para cada um, contendo objetivo, escopo e resultados esperados.

A análise dos fatores determinantes da competitividade brasileira se aproxima bastante da abordagem sistêmica do IAD, envolve os níveis micro, meso e macro.

O nível de análise meso encontra-se nos fatores estruturais de competitividade, que enfocam as questões situadas no entorno da empresa (mercados, fornecedores,



clientes, dimensões competitivas e outras).

A cadeia foi analisada neste modelo dentro da sua primeira abordagem e também nos diagnósticos do Fórum de Competitividade do Setor Coureiro Calçadista.

A avaliação da indústria foi decomposta em seis passos:

- identificação dos fatores determinantes do sucesso competitivo no setor e definição das estratégias competitivas dominantes verificadas, assim como mudanças esperadas na indústria internacional;
- seleção dos fatores mais relevantes, agrupando-se em empresariais, estruturais e sistêmicos. Obteve-se, então, um mapa para a definição de quais capacitações e desempenhos são relevantes para o sucesso competitivo da empresa em seu setor de atuação e, portanto, das estratégias competitivas que devem ser implementadas;
- diagnóstico das competitividades das empresas brasileiras através da avaliação de capacitações, estratégias e desempenho nos aspectos identificados como imprescindíveis à competitividade no setor, como estruturais e sistêmicos;
- hierarquização dos principais obstáculos e oportunidades à competitividade da indústria nacional;
- proposição de estratégias e de ações para o desenvolvimento competitivo dos setores, divididas em ações relacionadas aos fatores determinantes.

As conclusões do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, realizado em 1994, por Luciano Coutinho e João Carlos Ferraz, revelam que o setor de calçados de couro foi considerado com deficiência competitiva por ter a maior parte de sua produção originada de empresas pouco competitivas. Uma das constatações importantes é de que, em quase todos esses setores, há núcleos de empresas líderes dotadas de significativa competência, embora a maioria não seja capacitada tecnologicamente e não invistam em inovações. Concluem que essas deficiências decorrem menos da impossibilidade de superar fragilidades estruturais ou sistêmicas da economia brasileira e mais da heterogeneidade de competências empresariais

acumuladas.

As dimensões do mercado interno fazem com que o direcionamento da produção esteja voltado para o mercado doméstico, o que se configura como um dos entraves para o crescimento, já que não se percebe a busca de melhores práticas. Além disso, há dependência do crescimento do poder aquisitivo nacional. Nota-se que a indústria de calçados, apesar de sofrer com a retração do consumo interno, baseou o seu desempenho em duas estratégias bem definidas: aumentou exportações e procurou redirecionar as vendas internas para itens de baixo valor unitário. As exportações que, em 1980, não detinham 10%, em 1990, representavam 30%. A mudança na pauta de produção destinada ao mercado interno levou à queda da participação de calçados de couro de cerca de 37%, em 1974, para 21%, em 1990, e ao aumento da participação dos produtos de borracha e matéria plástica passou de 40% para 55%, no mesmo período.

Atribui-se um nível tecnológico baixo porque são raras as empresas que investem em marca própria, capacitação em *design* e desenvolvimento e pesquisa de novas tecnologias e conceitos.

#### 2.2.6 Modelo de competitividade de redes

O modelo para análise de competitividade em redes utilizado por Casarotto Filho e Pires (1998) menciona que a competitividade de uma região é afetada por três tipos de ação: ação conjunta do Estado e das empresas para melhoria das instituições de apoio; cooperação entre as empresas e a própria competitividade da empresa. O entrelaçamento das empresas é fundamental, pois este será o propulsor de ações pelas entidades representativas das empresas, as relações entre essas instituições e as funções governamentais.

Casarotto (2002, p. 87), apresenta uma nova subdivisão de redes em dois grupamentos: “o de micro rede: uma associação de empresas visando garantir competitividade do conjunto e o da macro rede que é a associação através de mecanismos de integração de todas as entidades representativas da região visando seu desenvolvimento”. Um consórcio seria um exemplo de microrrede, enquanto a

macrorrede estaria de dentro do conceito do Sistema Produtivo e Inovativo Local. Um conjunto de redes de empresas formaria uma versão de um aglomerado competitivo.

A competitividade das redes é derivada, principalmente, de sua flexibilidade, em que cada empresa contribui com uma parte do produto final e todas são responsáveis pelo resultado, tendo uma boa relação entre flexibilidade e custo. Santos e Varvakis (1999) reforçam esta posição, afirmando que a formação de redes, além de assegurar a sobrevivência das pequenas empresas, torna-as capazes de competir com as grandes, sem perder as características que as valorizam.

Segundo Brito (2002, p. 359), “a maior ou menor eficiência técnico-produtiva é condicionada pelas características dos produtos gerados e dos processos produtivos utilizados em nível de rede”.

Em suma, as vantagens estáticas ou passivas são as mais encontradas e, em alguns casos, são qualificadas como espúrias, quando são artificialmente criadas, mediante a concessão de incentivos fiscais, ou são subordinadas a custos reduzidos de mão-de-obra. Tais vantagens, de maneira semelhantes àquelas advindas de economias de escala, usufruídas pelas grandes empresas e que podem ser imitadas por outras, não lastreiam processos de competitividade sustentáveis.

Do ponto de vista de Brito,

(...) a análise tradicional de externalidades da rede realça que, num variado elenco de indústrias, com elevado grau de integração e interdependência entre as firmas, as externalidades operam como fator de fortalecimento das interdependências entre as unidades produtivas existentes nessas indústrias, possibilitando a caracterização dos mercados respectivos como uma rede de agentes interdependentes (BRITTO, 2002, p. 349).

É importante verificar que os níveis dos fatores que afetam a competitividade guardam relação com as divisões de ambiente: micro, macro e mesoanálise.

#### 2.2.7 Modelo do IDS (*Institute of Development Studies*)

O modelo de competitividade do *Instituto of Development Studies* é pautado pela

realização de um elenco de ações conjuntas, coordenadas entre os agentes, as quais resultam numa ampliação dos níveis de “eficiência coletiva” proporcionados pelo arranjo (Schmitz, 1995). Essa “eficiência coletiva” é, geralmente, associada a um processo dinâmico que permite a redução dos custos de transação e o aumento das possibilidades de diferenciação de produto ao longo do tempo, em virtude do intercâmbio de informações e do fortalecimento de laços cooperativos entre os agentes. A esse conceito se contrapõe a eficiência passiva em que os ganhos são somente de proximidade.

Ao conceito de cadeia de valor são acrescentados mais dois, os quais formam a base da análise da competitividade da análise da cadeia de valor: (a) as barreiras de entrada e rentabilidade; (b) governança e (c) a eficiência coletiva. Constata-se um contraponto entre as economias de aglomeração e as ações conjuntas.

A cadeia de valor pode ser mais ou menos complexa, dependendo do número de cadeias auxiliares e de seus elos, assim como a interação entre as diversas atividades. Consideram-se, como exemplo, os produtores intermediários que podem estar dentro de várias cadeias de valor diferentes, ao mesmo tempo em que podem construir as suas. Nesse âmbito, o exame de cadeias de valores múltiplas permite que se verifique, realmente, o papel que este fornecedor está exercendo.

Detecta-se um espaço entre o conceito de análise de cadeia de valor dos pesquisadores do IDS e os usados em outros contextos. Porter (1980) distinguiu dois importantes elementos para análise da cadeia de valor: intra-elos e multielos. Entretanto, ao fazer a distinção entre os diferentes estágios de processos de fornecimento, a transformação desses insumos em produtos e o serviço de apoio que acompanha todas estas atividades, os colocaram como todas essas atividades dentro do mesmo elo, mesmo que sejam efetuadas fora da empresa. Portanto, vê todas essas atividades como intra-elos na cadeia de valor. O conceito de multielos na cadeia de valor emprega, a mesma idéia da cadeia de valor anteriormente apresentada.

Gereffi (1990) mostrou que muitas cadeias são caracterizadas pela parte dominante que determina todas as demais características, sendo responsáveis pelas atividades de melhoria dentro de elos individuais e pela coordenação das interações

entre os laços. Esse é o papel da governança e aqui está a distinção entre os dois tipos de governança: aqueles casos em que a coordenação é executada pelos compradores (*buyer-driven commodity chains*) e aqueles no qual os produtores têm o papel central (*producer-driven commodity chains*).

Em nível mais simples, a análise da cadeia de valor mostra o fluxo de mercadorias e serviços dentro de uma cadeia e entre elas. Considerada dessa forma, a cadeia de valor é um constructo descritivo importante para o entendimento da distribuição de retorno investido em *design*, produção, *marketing*, coordenação e reciclagem.

No conceito de governança, Gereffi (1994) tem feito uma distinção entre dois tipos de cadeia de valor. A primeira descreve aquelas cadeias nas quais o papel crítico da governança é exercido pelo comprador dentro da cadeia. *Buyer-driven* cadeia é caracterizada por indústrias de mão-de-obra intensiva, como sapatos, confecções e móveis. A segunda descreve uma situação em que os produtores no canal, geralmente, detêm tecnologias vitais e exercem a coordenação em vários elos – *producer-driven* cadeias. Aqui, os produtores têm a responsabilidade de dar assistência aos fornecedores e aos seus clientes.

A cadeia *Buyer-driven* de *commodity* refere-se àquelas indústrias nas quais varejistas, distribuidores e grandes marcas têm o papel principal para desenvolver redes de produtores descentralizados, numa variedade de países exportadores, sejam eles em desenvolvimento, sejam subdesenvolvidos. A produção que é contratada, geralmente, por uma rede terceirizada local, faz mercadorias para compradores externos. As especificações são determinadas pelos grandes varejistas ou distribuidores que fazem o pedido.

As cadeias *Producer-driven* são as grandes, usualmente, nas indústrias transacionais, onde elas exercem o papel central de coordenar a rede produtiva. Isso é característica de empresas com uso intensivo de capital e mão-de-obra, como as de automóveis, aviões, computadores, semicondutores e máquinas pesadas.

Dois diferentes estudos traçam o mesmo conceito. Humphrey e Schmitz (1997) e Rabelotti (1995), quando sustentam que um grupo de produtores fazendo coisas semelhantes, na mesma localidade, trazem benefícios estáticos, ajudando-os a se

especializarem, atraindo fornecedores e compradores e gerando um *pool* de operários especializados. Os benefícios mais dinâmicos ocorrem com a rápida difusão de novas idéias sobre como inovar a participação de grupos de produtores locais em feiras comerciais no exterior e na busca de novos mercados para seus produtos. Para esses autores, a obtenção de eficiência coletiva através de concentração de empresa, numa mesma localidade, pode ocorrer através de três formas distintas:

- a) pólos: uma concentração setorial e geográfica de empresas, contando com os benefícios estáticos;
- b) distrito industrial: um agrupamento de empresas, geralmente, pequenas que, além das vantagens do pólo, possuem formas implícitas ou explícitas de colaboração entre outros agentes econômicos locais, favorecendo a produção local e a prática da inovação. O maior exemplo deste modelo é o italiano. Schmitz (1995) aponta que, apesar de a literatura não ter enfatizado o papel das grandes empresas nesse processo, as novas experiências contaram com uma participação efetiva de grandes empresas, mostrando os casos do Brasil e da Alemanha;
- c) redes: o conceito de redes, nesse sentido, difere dos anteriores, na medida em que o aprendizado mútuo e a inovação coletiva podem ocorrer mesmo quando não existem grandes agrupamentos de empresas, ou seja, a formação de Redes entre PME's não está, necessariamente, condicionada ao fator localização.

#### 2.2.8 Modelo competitivo de análise de *Filière*

Outro conceito similar à cadeia de valor, em alguns aspectos, é o de *filière*. Este é usado para descrever o fluxo de insumos e serviços para o produto final, o que, em termos de conceito, não é, essencialmente, diferente (Porter, 1980). A mais recente análise de *filière* enfatiza os múltiplos efeitos das relações entre empresas de “*input/output*” na economia local, com foco nos ganhos de eficiência através da

escala de produção. Além disso, analisam a adicional dimensão política e econômica como fatores externos no papel contributivo das instituições públicas naquilo que eram, particularmente, relações quantitativas e técnicas.

A abordagem da análise competitiva conduziu ao desenvolvimento dessa forma de mesoanálise econômica dos aglomerados de empresas industriais e comerciais, entre as quais a tentativa de melhor entender sistemas e estruturas econômicas, possibilitando a formulação de teorias comportamentais sobre elas e pelo desejo, conforme já enfatizado anteriormente sobre os poderes públicos, de definir intervenções eficazes e estruturantes, vinculadas ao comércio internacional.

A estruturação de *Filière* a ser analisada, segundo Batalha (1997), utiliza o procedimento de jusante a montante, ou seja, do fim para o início. Assim, parte-se das condicionantes impostas pelo mercado consumidor final, principal indutor do comportamento do subsistema, para construir a noção de *Filière* a partir de um determinado produto ou serviço final até atingir-se o primeiro elo da cadeia de empresas participantes, etapa por etapa. Um outro ponto importante desse modelo de agregado empresarial diz respeito aos diversos mercados intermediários que podem ser encontrados no interior da cadeia, além do mercado consumidor final da cadeia como um todo. Nesses aspectos, a análise da cadeia de valor do IDS apresenta semelhanças nas condicionantes impostas pelo mercado consumidor final, que, nesse caso, é examinado pelos fatores críticos de sucesso e pela análise seqüencial dos elos, mesmo que não seja com a mesma terminologia, é análoga a análise da cadeia de valor principal e cadeia de valor auxiliar.

Considerando-se a amplitude da abordagem anterior, duas questões surgem no momento em que se pretende realizar a análise de uma cadeia produtiva baseada no conceito de *Filière* (Kliemann, 1985). A primeira diz respeito aos contornos do espaço de análise a ser estudado, os quais irão depender dos objetivos para a qual é feita a análise e que poderão ser alterados, ao longo do tempo, em função dos fatores de influência sobre a cadeia, identificados como fatores políticos, econômico-financeiros, tecnológicos, socioculturais, legais ou jurídicos. A segunda está associada ao grau de detalhamento desejado.

A análise de cadeias produtivas, de acordo com a abordagem de *Filière* propicia

identificação de questões significativas para a melhoria de desempenho e de sua competitividade, a partir da identificação dos chamados nós, os quais se constituem nos pontos-chave em que são estabelecidas as políticas de toda a cadeia. Ainda se podem identificar os chamados estrangulamentos, gargalos ou fraquezas da cadeia, que são os elos que comprometem o desempenho da cadeia como um todo pelas suas características específicas, assim como um todo pelas suas características específicas e dos pontos fortes existentes. Dessa forma, constituem-se para a definição de estratégias fundamentais para o todo (Kliemann, 1985).

Determinadas razões contribuíram para a condução do desenvolvimento dessa forma de mesoanálise econômica dos aglomerados de empresas industriais e comerciais – *Filière*, um esforço empreendido para o entendimento dos sistemas e estruturas econômicas, para que fosse viável a formulação de teorias comportamentais sobre elas e para satisfazer o desejo dos poderes públicos de atuar, eficazmente, sobre as estruturas associadas ao comércio internacional (De Brandt *apud* Pedrozo & Hansen, 2001).

O IDS (2001), ao demonstrar que a análise da cadeia de valor não é recente, recorre à análise de *filière*, dizendo que esta já havia sido utilizada, nas décadas de 60 e 70, para observância da dependência histórica de desenvolvimento das economias exportadoras de minerais. Além disso, utilizou-se, no final da década de 70 e início de 80, na literatura de planejamento e desenvolvimento francês.

A abordagem de *Filière*, na análise de cadeias produtivas, favorece a identificação de questões significativas para a melhoria de desempenho e competitividade. A descoberta dessas questões é o ponto-chave, no qual são definidas as políticas de toda a cadeia. No que tange à estratégia, sob o enfoque de *Filière*, detecta-se flexibilidade, porque se pode analisar a cadeia produtiva como suporte à descrição e à análise técnico-econômica de sistemas econômicos; à análise de cadeia produtiva como apoio à elaboração de políticas públicas e privadas; à análise de cadeia produtiva para a avaliação das estratégias empresariais e de inovações no cenário tecnológico (Kliemann Neto e Hansen, 2003).

A cadeia de calçados de couro foi analisada dentro dessa perspectiva por



Gomes (1993), que conclui que esse referencial teórico é aplicável às indústrias de baixo conteúdo tecnológico. Identificou-se que o fator que impulsionou o desenvolvimento das forças do meio ambiente ocorreu como primazia da causa sobre o efeito. O mercado é direcionado sobre o fator de “ser comprado”. Constatou-se que em meados de 1993, as empresas não se preocupavam com sistemas formais de informação, treinamento de empregados, utilização de tecnologia e planejamento centralizado da produção, conjuntamente, com o estudo de tempos e movimentos. Desse modo, afirmou-se que as indústrias calçadistas de couro, em média, encontravam-se em um estado taylorista, na maior parte das suas operações e, nas demais, em um estágio anterior a este.

O setor coureiro calçadista foi analisado por Gomes (1993), Kliemann (1985) e, mais recentemente, por Ruppenthal (2001), da qual se apresenta o diagrama da *filière* principal e auxiliar da *filière* couro, adaptado de Kopttike (1985). Uma consideração a ser feita sobre esses estudos é a de que os autores anteriormente citados focalizaram o setor couro como integrante da cadeia principal, diversamente do que se constata hoje, quando este já se destina a várias cadeias, conforme pode ser observado no diagrama apresentado a seguir.

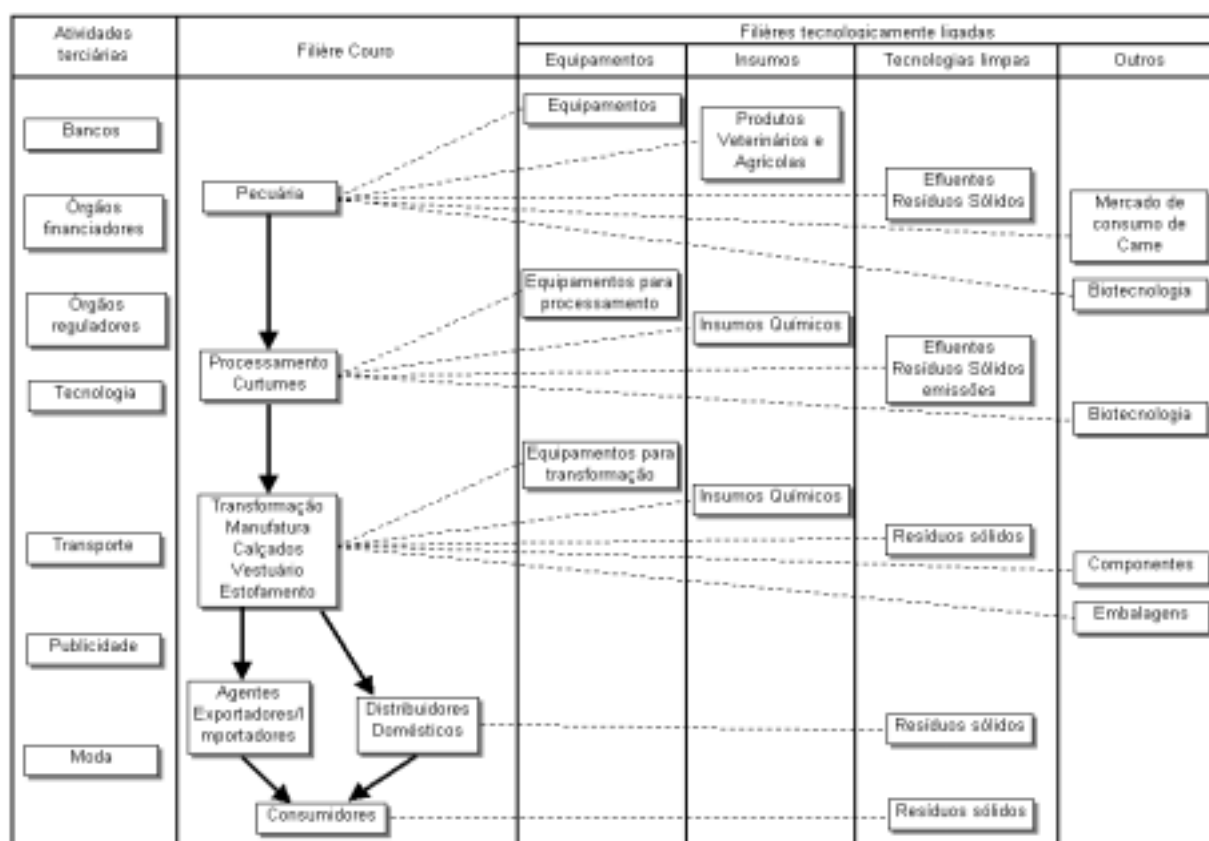


Figura 05: Diagrama da *filère* principal e auxiliar da *filère* couro

Fonte: Adaptado de Kopittke, 1985

No quadro 3, é apresentado um comparativo dos modelos de análise de competitividade, dentro de critérios selecionados nos modelos de cooperação como sendo necessários para que haja sinergia e se transformação no que Schmitz (1998) considera propícia para o desenvolvimento de eficiência coletiva.

Quadro 03: Comparativo dos modelos de análise de competitividade

Descrição	Atuação Estratégica	Competitividade	Clima de Confiança	Comunicação	Cultura Empresarial de Cooperação	Empreendedorismo	Sistemas Institucionais
<b>Porter</b>	Determinantes de vantagem competitiva.	Competição entre grupos de empresas.	Alto	Alta	Negociação.	Alto	Setores correlatos e de apoio.
<b>IAD</b>	4 níveis: Meta, Macro Meso e Micro.	Sistêmica	Alto	Forte	Alta	Alto	Setores correlatos e de apoio.
<b>Modelo de Análise de Competitividade da Indústria Brasileira</b>	Competitividade sistêmica.	Fatores determinantes dinâmica tecnológica	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Fatores sistêmicos
<b>Redes</b>	Ação conjunta, cooperação, competitividade individual.	Flexibilidade	Alto	Alta	Alta	Alto	Relações entre empresas.
<b>IDS</b>	Governança.	Globalizada.	Capital Social	Alta	Forte	Alto	Governança em nível de mercado
<b>OCDE</b>	Interação com os atores sociais.	Globalizada.	Alto	Alta	Incentivada.	Alto	Agências de Desenvolvimento Regional.
<b>Filière</b>	Flexibilidade	Eficiência em escala de produção melhoria de desempenho através dos "nós".	Não Mencionado	Necessária	Tácita.	Não mencionado	Atividades terciárias

Fonte: Elaborado pela autora

Ao se verificar os modelos com as variáveis, percebe-se que três características são enfatizadas em quase todos os modelos: comunicação, clima de confiança e empreendedorismo. Outro fato é que a atuação estratégica é diferente para cada modelo, deduzindo-se que ela pode assumir vários modelos desde que haja as três condições mencionadas. No caso brasileiro, em que foi pesquisado o modelo de análise de competitividade brasileira, é flagrante que todos os aspectos não obtiveram destaque neste estudo.

## 2.3 Estratégias coletivas

Na introdução do trabalho, afirmou-se que declínio de barreiras no fluxo mundial de informações, idéias, capitais financeiros, mão-de-obra, tecnologia e mercadorias

promoveram o surgimento de dois movimentos, ao mesmo tempo antagônicos e complementares: a cooperação através de atuações organizacionais conjuntas e o aumento da competição.

O movimento antagônico à competitividade é a cooperação, que envolve requisitos específicos como confiança para que se firmem relacionamentos. Bresser e Harl (1986) descrevem o relacionamento dinâmico entre as estratégias competitivas e coletivas como sendo compostas de duas estratégias com perspectivas dialeticamente relacionadas uma com a outra. Quando estratégias competitivas prevalecem em um mercado, a turbulência resultante e a incerteza de tomada de decisão podem fazer com que as empresas busquem formas de estratégia coletiva. Também, quando estratégias coletivas prevalecem e criam disfunções (como a redução de flexibilidade, impactos ampliados e atração de inovações de fora), podem trazer desconforto e incerteza, o que leva a considerar as estratégias competitivas como mais atrativas para trabalho com interdependência. Esse autor contrapõe o coletivo ao competitivo, mas outros autores (Casarotto, 2001; Schmitz, 2000 e Kanter, 1994), vêem estratégias coletivas como uma maneira de atuação conjunta.

A base de qualquer relacionamento inclui benefícios e compromissos mútuos, confiança e elos de ligação (Day, 2001). Benefícios e compromissos mútuos podem ser traduzidos como sendo uma relação ganha-ganha, a confiança é a crença de que o parceiro irá agir no interesse do outro e elos de ligação compreendem o compartilhamento de informações, redes de contato e processos integrados.

Por outro lado, a cooperação nem sempre é aceita nos ambientes empresariais, por envolver muita incerteza, na efetividade das relações (D'Aveni, 1995), que seria a inércia frente à concorrência, então inexistente.

O dialético relacionamento entre estratégias coletivas e competitivas implica que organizações fiquem alerta para disfunções de suas estratégias operativas e quanto à capacidade para alternar, entre as coletivas e as competitivas. Entretanto, alguns conflitos entre os dois tipos de estratégias podem ser antecipados, ou, ainda, podem ser adotadas em conjunto.

Esses momentos de cooperação e de competição conjuntos foram denominados

de coopetição e, aliados à cooperação pura, formam o embasamento das estratégias coletivas, apresentado a seguir, nos modelos de estratégias com exemplos de sua aplicação.

Estratégias coletivas são executadas por um conjunto de organizações para administrar sua mútua dependência e a dinâmica do sistema de seus ambientes interorganizacionais (Bresser, 1988). O conceito mais aceito é de que elas estariam sempre visando a cooperação ou então a coopetição. Entretanto, D'Aveni (1995) afirma que as empresas podem usar estratégias coletivas para se tornarem mais competitivas e segundo esse autor, leva a patamares cada vez mais competitivos.

As estratégias coletivas podem ser vistas de muitas formas. Uma quase sempre informal que é uma grande rede interorganizacional, resultado espontâneo das interações e outras baseadas em acordos ou em associações, com um moderado nível de formalidade, apresentando-se como voluntária e intencional, resultado dos propósitos de colaboração e resolução de dependências mútuas.

Respeitando a interdependência administrativa, a maior vantagem da estratégia coletiva é estabelecer laços e comunicação. Com essas informações, o comportamento das demais empresas pode ser previsível, tornando o ambiente mais estável pela redução da incerteza quanto à tomada de decisão.

Precisamente, a vantagem das estratégias coletivas (estabilidade através da previsibilidade) torna-se uma desvantagem se a organização usa estratégias competitivas para ter seu próprio crescimento e resultados. O sucesso das estratégias competitivas requer que as organizações mantenham em segredo a sua estratégia, para evitar imitações. Entretanto, essa necessidade de segredo é perdida se os *links* interorganizacionais e os canais de comunicação resultarem em estratégia coletiva dentro das organizações que prevêem e antecipam, uma às outras, os movimentos de áreas onde elas competem. Organizações em face da perda de informações conduzem estratégias coletivas e competitivas, lado a lado.

Avaliar o risco de perda de informações, principalmente em decorrência das estratégias coletivas, é importante por duas razões: (1) algumas informações abertas tendem a render ineficácia das intenções estratégicas competitivas e (2) a falta de controle nas informações tende a agravar problemas de inflexibilidade. Bresser

(1984) e Harl (1986) argumentaram que organizações que adotam estratégias coletivas limitam a flexibilidade de suas estratégias porque, através de acordos, determinados tipos de comportamentos competitivos, como o preço, deixam de ser ferramentas estratégicas disponíveis. Quando se considera o problema de abertura de informações e perdas na flexibilidade da estratégia, resultantes de ações coletivas, estas podem ser incompreendidas. Se as empresas acreditam que as informações geradas nas estratégias coletivas deixam um descontrole nos planos estratégicos, podem relutar e querer estratégias competitivas, especialmente, nas áreas onde não existe acordo coletivo.

Enquanto combinações potenciais entre estratégias competitivas e coletivas não são utilizadas pelo risco de abertura de informações, há um *gap* na estratégia. Para minimizar os riscos e controlar as informações, é necessário obter um grau de compatibilização entre as estratégias.

Esse *gap* pode ser preenchido por associações de empresas que, ao disponibilizarem a informação para todos, excluem o caráter de vantagem competitiva, mas podem ter serviços especiais a custo baixo, permitindo acesso a estatísticas negociais, referências de crédito dos clientes, apoios legais e técnicos. Além disso, destaca-se ainda o auxílio na remoção da incerteza no que se refere à tomada de decisão pela interdependência.

Depois do entendimento de como estratégias coletivas podem deixar informações abertas, devem-se verificar os tipos de combinações entre estratégias competitivas e coletivas. Três dimensões distintas de estratégia competitiva são o preço, a promoção e a inovação. Essas dimensões podem ser classificadas no tempo de resposta do competidor. Enquanto o preço pode ser copiado, instantaneamente, leva-se mais tempo para responder a uma campanha de marketing e para operar uma resposta frente à inovação de produto. Isso é relevante para a avaliação das estratégias combinadas, porque a perda de informações é menos onerosa se os competidores são incapazes de capitalizar essa informação, assim como são inábeis para responder, rapidamente, aos movimentos competitivos.

Geralmente, as combinações de estratégias são factíveis, se o risco de perda de sigilo de informações for baixo. A avaliação também deve considerar o grau e o

tempo de resposta do competidor e as características típicas da dimensão competitiva, principalmente, o número de participantes envolvidos e a estabilidade do acordo.

Ohmae et al. (1991) comentam que empresas competitivas, globalmente, são cooperativas. O autor justifica a necessidade da adoção desse tipo de estratégia nos casos de:

- convergência das necessidades e preferências dos consumidores;
- dispersão da tecnologia, pois nenhuma empresa pode manter todas as tecnologias sob domínio;
- necessidade de amenizar os altos custos fixos de investimento em tecnologia. Os parceiros auxiliam através do acréscimo de recursos humanos, laboratórios, desenvolvimento e manutenção da marca, entre outros;
- atingir todos os mercados simultaneamente.

Na continuação aborda-se a tipologia mais aceita de estratégias coletivas.

### 2.3.1 Cooperação

A cooperação interorganizacional é apontada como uma estratégia de sobrevivência e desenvolvimento das empresas, assim como um fator gerador de competitividade local e de desenvolvimento regional por vários autores, entre os quais se destacam Freeman (1987), Lundvall (1988), Esser, Hellebrand, Messner e Meyer-Stamer (1994).

Schmidtz (1992) e Nadvi (1997) citam três tipos básicos de vínculos de cooperação entre as organizações, em determinado ambiente, a partir da definição da cadeia produtiva:

- vínculos verticais: referentes aos relacionamentos entre os elos de fornecedores e os de compradores. A cooperação efetiva abrange aspectos como organização e fluxo produtivo, gestão de estoques, desenvolvimento de

produtos e processos, controle de qualidade, *design* e marketing, etc;

- vínculos horizontais: esse tipo de vínculo ocorre entre produtores do mesmo nível e pode ser objeto de institucionalização através de associações empresariais, cujos principais objetivos são a prática de estratégias de marketing conjunta, a aquisição coletiva de insumos, o compartilhamento de encomendas volumosas e/ou divisão de níveis de produção a partir de capacidades produtivas, a utilização comum não só de instalações, máquinas e ferramentas, mas também de informações sobre o mercado e desenvolvimento conjunto de produtos. Para Schmidt (1992) e Nadvi (1997), esse tipo de vínculo configura um nível de relacionamento entre produtores que competem, representando possibilidade de conflitos, o que não exclui ação conjunta para solução de problemas específicos em áreas menos expostas à competição, como as de treinamento;
- vínculos multilaterais: envolvem a participação de instituições de apoio à atividade empresarial da região e o tipo de assistência prestado a um conjunto de produtores, de determinado segmento econômico. De modo geral, essas relações incluem cooperação do tipo horizontal com o objetivo de conceber, instalar e administrar estruturas locais de comércio, de acesso e disponibilização de informações, parceria com centros de pesquisa e prestação de serviços.

O conceito de eficiência coletiva, advindo de Humphrey e Schmidt (1997) e Rabelotti (1995), é ir um pouco além de estar reunido num espaço geográfico, fazendo coisas semelhantes. Significa ajuda mútua na especialização, tanto de mão-de-obra como de produto, atração de fornecedores e compradores, o que é definido como benefícios estáticos. Os mais dinâmicos ocorrem com a rápida difusão de novas ideias sobre como inovar (*upgrading*), o exercício de uma governança e a participação dos produtores locais nas decisões. Para esses autores, a eficiência coletiva através de concentração de empresas é obtida pelo exercício da cooperação, nos três níveis citados.

No caso genérico de se ter um clima propício para a prática da cooperação e da colaboração entre empresas, Lastres (1999) e Lipnack e Stamps (1994), apontam



uma série de aspectos a serem observados:

- conhecimento recíproco entre as empresas;
- conscientização e conhecimento dos conceitos, vantagens e limitações decorrentes de uma atuação interempresarial, conjunta e compartilhada;
- existência de políticas de apoio;
- existência de boas condições de infra-estrutura;
- participação de outros agentes e instituições que se envolvam direta e indiretamente, com as atividades da rede;
- manutenção da autonomia e independência empresarial;
- existência de múltiplas formas e canais de comunicação, fazendo com que a informação circule entre todos os participantes;
- existência de lideranças;
- condições para a prática de inovação tecnológica e organizacional;
- existência de clima favorável e estimulante para prática e manifestação do espírito empreendedor.

A parceria entre organizações tem uma série de vulnerabilidades (Kanter, 1994), que Cândido (2001) utilizou como Fatores Críticos de Sucesso na formação e na manutenção dessas posições colaborativas, tais como:

- diferentes níveis de comprometimento;
- desequilíbrio de poder em termos de recursos e de informações;
- desequilíbrio de benefícios;
- confiança prematura e sem salvaguarda institucionais;
- sentimentos de lealdade conflitantes;
- gerenciamento inadequado;

- falta de comprometimento e transparência na alocação de recursos;
- conflitos entre os vários níveis;
- integração insuficiente e ausência de uma estrutura comum; e
- apego à política interna corporativa dos parceiros individuais.

Mesmo tratando-se da competição, já que considera primordial uma forte concorrência entre as empresas a partir da existência de rivais locais e poderosos, base de fornecedores agressivos e clientes locais exigentes, Porter (1999) destaca como necessárias ações cooperativas e colaborativas, a saber:

- visão compartilhada da competitividade e do papel dos aglomerados nessa competitividade;
- foco na remoção dos obstáculos e na atenuação das restrições dos aglomerados, envolvendo discussões, diretas e freqüentes, entre todos os elos;
- amplo envolvimento dos participantes dos aglomerados e das instituições associadas;
- existência de lideranças locais;
- enfoque nos relacionamentos pessoais.

A necessidade de confiança é uma condição básica para a prática da cooperação e de fundamental importância no mundo dos negócios, já que todas as transações econômicas envolvem sempre riscos que, se não controlados, podem impedir que os negócios que trariam benefícios para todas as partes não se concretizem.

Segundo Humphrey e Schmitz (1998), existem duas formas de lidar com o risco. Uma é impor sanções que criam incentivos, ao mesmo tempo em que penalizam as empresas que não agirem corretamente. A outra forma se dá por meio da confiança. Nesse âmbito, Fukuyama (1996) afirma que esta é mais fácil de ser obtida numa comunidade que tenha uma certa textura social atuante em regras de

reciprocidade e sistemas de participação. Entendem-se como textura social os conhecimentos tácitos transmitidos pelos laços entre a sociedade local. Partindo desse princípio, esse mesmo autor destaca aspectos relevantes ligados ao contexto social: a importância das relações sociais pré-existentes, do respeito mútuo; do aprendizado da relação; de cada parceiro; dos riscos incorridos no caso de comportamento oportunístico (em termos de exclusão da rede).

No caso brasileiro, autores, como Santos (1998) e Coutinho e Ferraz (1995), indicam que a solução para as PME'S seria ter uma atuação conjunta, em que fossem partilhados tanto os recursos como os benefícios. Coutinho e Ferraz (1995) afirmam que as empresas modernas já têm um enfoque direcionado para a cooperação dentro das organizações e entre empresas, pela formação de redes, entre fornecedores, produtores e, até mesmo, consumidores ou empresas concorrentes. Essa característica sublima a inequívoca obsolescência do modelo vertical hierarquizado de empresas.

Mesmo discordando da cooperação para vencer a hipercompetitividade, D'Aveni (1995) diz que existem várias formas cooperativas a serem utilizadas: união para enfrentar outros grupos; busca de recursos e de tempo, acesso a mercados e aprendizagem. Este mesmo autor põe sob a denominação de limitar o domínio da competição, o fato de as empresas cooperarem em uma área e competirem em outra. Essa é a chamada coopetição, vista a seguir.

### 2.3.2 Coopetição

A coopetição acontece quando o relacionamento entre as empresas é, ao mesmo tempo, cooperativo e competitivo. O justo meio-termo entre essas duas lógicas de interação contraditórias e interativas é muito complexo, sendo de crucial importância separar as duas partes do relacionamento para conseguir obter os seus benefícios.

Os estudos sobre os relacionamentos entre comprador-vendedor enfatizam, cada vez mais, a cooperação no sentido de manter relacionamentos de longo prazo. Essa é uma questão de *trade-off* já bastante pesquisada. Entretanto, cooperação e

competição entre concorrentes, embora possam ter alguma similaridade, são extremamente diferentes e requerem um tratamento diferenciado.

Esse relacionamento acontece quando uma ou mais empresas cooperam em algumas atividades, como, por exemplo, nos consórcios e, igualmente, competem em outras atividades como nos negócios com clientes ou fornecedores. Todo o relacionamento coopetitivo é complexo, por estar construído sobre lógicas de interações diferentes. A idéia da competição acontece quando cada um dos atores procura maximizar os seus próprios ganhos e, para tanto, não participar de ações coletivas, atuando em conflito com os demais. Por outro lado, a cooperação está alicerçada numa concepção oposta. Deve haver uma predisposição da participação individual nas ações coletivas para atingir objetivos comuns.

Em pesquisa realizada por Bengtsson et al. (2000), os autores concluem que as empresas atuam mais facilmente com cooperação, nas atividades longe dos compradores e, em competição, nas atividades perto dos compradores. A explicação desse comportamento é a heterogeneidade de recursos, uma vez que cada empresa tem pouca disponibilidade para adquirir uma vantagem competitiva e, algumas vezes, é melhor fazer isso em combinação com outras. Desse ponto de vista estratégico, a Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) do produto pode ser cooperativada, entretanto, quando há o lançamento, as empresas escolhem competir para distinguir seu produto da outra.

Uma empresa pode, assim, estar envolvida em diferentes formas de relacionamento ao mesmo tempo, constituindo-se em um *mix* que, se bem administrado, pode gerar mais benefícios. Cooperação é importante ser utilizada quando há escassez de recursos, podendo, então, torná-los mais eficientes. Conseqüentemente, coopetição pode ser vista como uma forma efetiva de relacionamento entre competidores.

Os benefícios apontados para a coopetição podem ser, dentre outros: a) custos de desenvolvimento de novos produtos divididos entre as empresas cooperativadas; b) diminuição de tempo e c) contribuição da competência central de cada empresa. Todavia, essa ainda é uma área nebulosa nos relacionamentos entre as empresas e, portanto, não pode haver generalizações e padrões. Uma das certezas é que se

aplica esse tipo de relacionamento quando o comprador não consegue distinguir o que é feito por uma ou por outra empresa.

### 2.3.3 Exemplos de utilização de estratégias coletivas

A questão estratégica nas relações interfirmas tem abordagens diferenciadas e outras semelhantes. Para os autores que têm a visão de cadeia de suprimentos (Beers et al., 1998; Peck e Juttner, 2000), existe convergência de que há muito a se desenvolver e que o enfoque tradicional da estratégia localizada na microanálise não é o mais adequado. Esta é a mesma visão de autores como Pires (2001), Schmitz (1999) e Rabelotti (2001), os quais fizeram essa ressalva em estudos de relações interfirmas.

Os modelos a seguir apresentados guardam semelhança com os modelos de competitividade, porém já apresentam um avanço, no sentido de desenvolvimento de ações. No entanto, segundo classificação de Luce (2002), pertencem ao momento analítico, em que se busca sustentação para o propósito de desenvolver um modelo.

#### ➤ *Supply chain*

Nesse modelo pode-se dizer que a questão estratégica tem abordagens diferentes. A análise de cadeias e a implementações de estratégias para Beers et al. (1998) envolvem três passos: a perspectiva de desempenho, de processos e institucional, todas vinculadas ao ambiente onde a cadeia está inserida.

O enfoque de Peck e Juttner (2000) é de que se utilizem estratégias coletivas para atendimento desse tipo de relacionamento interorganizacional, levando em conta sua história e a verificação da autoria da iniciativa: de uma única empresa ou de várias empresas.

Mesmo que seja uma relação de uma só parte (suprimentos), Bechtel e Jayram (1997) vêem como foco central da estratégia a satisfação dos requisitos dos clientes, de forma eficiente, com qualidade, dentro das conformidades de minimização de

perdas, de desperdícios, de custos e de tempo.

➤ Modelo para redes de pequenas e médias empresas

A formação de redes de pequenas empresas constitui para Casarotto Filho e Pires (1998), uma orientação estratégica para elas. O grau de entrelaçamento entre as empresas, o tipo deste relacionamento (governança) e o compartilhamento de funções, dentro da cadeia de valor, determinam sua forma de atuação. A estratégia competitiva, segundo estes autores, pode ser construída a partir de:

- diferenciação de produto associado ou não a um nicho de mercado;
- liderança de custo, participando como fornecedor de uma grande rede *topdown*;
- flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis (Casarotto Filho e Pires, 1998).

Essas estratégias, segundo Casarotto (2002), estão baseadas na curva em “U” de Porter, apresentada a seguir:

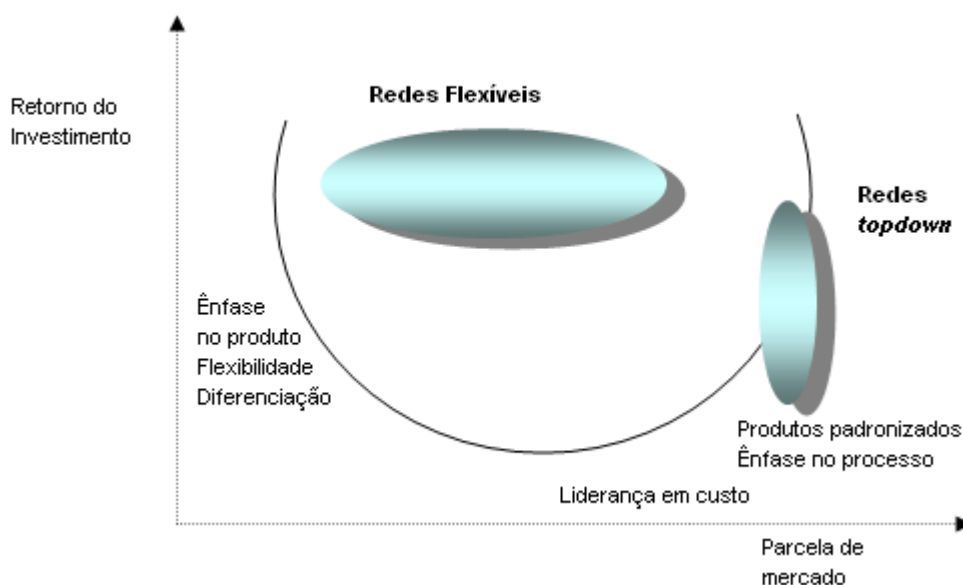


Figura 06: Curva em “U”

Fonte: Casarotto Filho e Pires (1998, p. 29).

A curva da rentabilidade apresentada por Porter (1988) apresenta três possibilidades de sucesso: diferenciação, nicho de mercado ou liderança de custo. As empresas localizadas no meio da curva seriam pouco flexíveis para competir em diferenciação e sem a devida escala para competirem em custos, com uma posição pouco sustentável. Para uma posição competitiva sustentável, as pequenas empresas teriam mais sucesso no lado esquerdo da curva (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998, p. 18).

Os dois modos de poder alcançar a liderança de custos seriam através de redes *topdown*, onde uma grande empresa as subcontrata de forma que tenham ganhos de escala e as demais vantagens competitivas da liderança em custos. As redes flexíveis são outra forma de competir em custos, porque há uma relação eficaz entre custos e flexibilidade, onde a curva em “U” de Porter assumiria um novo desenho (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998, p. 20).

A pequenas empresas não estariam mais restritas à diferenciação, mas poderiam competir por liderança em custos, principalmente, se associassem diferenciação com custos menores. Dessa forma, teriam maiores possibilidades de sucesso.

Casarotto (2002) ressalta como importante para explicar a necessidade de união das empresas a Estratégia de Produto/Mercado proposta por Ansoff (1977), que contém oito opções estratégicas:

1. penetração de mercado;
2. desenvolvimento do mercado;
3. desenvolvimento do produto/processo;
4. diversificação;
5. integração vertical a montante;
6. integração vertical a jusante;
7. concentração;
8. desverticalização.

Para a pequena empresa, são importantes as estratégias de novos produtos e a análise dos prós e contras de verticalizar e diversificar. Nas redes de empresas, essas atividades podem se situar no ambiente meso, abrangendo as funções iniciais e finais da cadeia de valor e, assim, se dedicar ao que sabem fazer de melhor:

produzir (Ansoff, 1977).

A diversificação, o desenvolvimento de produtos, a penetração em mercados também depende de união. A desverticalização nas grandes empresas representa uma oportunidade para as pequenas empresas.

Os exemplos de utilização dessa estratégia são os distritos industriais italianos - redes flexíveis e o modelo japonês - rede *topdown*, demonstrados na sequência, além de outros estudos realizados por Casarotto (2002), Orsatto (2002) e Cunha (2001).

Os exemplos mais citados que apresentaram maior sucesso foram o japonês e o italiano, a seguir detalhados:

Fruin (1992) define o sistema empresarial japonês como um sistema interorganizacional de gestão e coordenação de negócios que está baseado na interação estratégica e no alinhamento de três formas básicas de organização industrial: a fábrica, a empresa e a rede interempresarial. Alta produtividade, especialização funcional e flexibilidade de produção são características intrínsecas desse sistema, o que diferencia o sistema japonês dos demais. A questão do aprendizado tecnológico é colocada como eixo principal para a formação do sistema empresarial.

A postura cooperativa para os negócios foi propelida pela transferência de tecnologia do exterior, na medida em que as empresas japonesas dependiam quase que exclusivamente de tecnologia importada e, conseqüentemente, de sua capacidade de absorver e aprender num ritmo condizente. A industrialização compeliu as empresas a organizar os seus recursos em dois sentidos preferenciais: para baixo, ou seja, transferir, rapidamente, as tecnologias ocidentais para os locais de produção para que pudessem ser modificadas, de acordo com as preferências dos consumidores e os mercados locais e; para fora, no sentido de identificar e forjar relações de complementaridade em termos de manufatura, marketing e finanças com outras empresas. Por exemplo, a *Toyota Motors Co* construiu os seus primeiros veículos fazendo engenharia reversa de vários sistemas automotivos de origem norte-americana, enquanto recrutava dúzias de firmas externas para suprir partes, componentes e serviços que ela própria não se achava em condições de prover.



Depois da II Guerra Mundial, os dois movimentos, para baixo e para fora, foram, ao longo do tempo, se institucionalizando para dentro, uma vez que a Toyota amadurecia como uma grande corporação (Fruin, 1992, p. 5).

Desse modo, a aquisição, a apropriação, a acumulação, a adaptação e exploração da aprendizagem que se consubstancia pela transferência tecnológica constituíram o fundamento operacional do sistema empresarial japonês (Fruin, 1992, p. 4).

Fleury e Fleury (2001) sintetizam os princípios que nortearam o processo japonês: raciocínio sistêmico, orientação estratégica, colaboração na competição, uso inteligente e objetivo da informação, integração dos processos de decisão na empresa e aprendizagem e inovação.

Entretanto, deve-se salientar a ação governamental que impulsionou as empresas para um esforço de aprendizagem, com foco na produção, administrando os fluxos internacionais de produtos e de tecnologia para proteger a indústria local enquanto, paralelamente, pressionava-se a competitividade no mercado interno, sustentando o processo de aprendizagem tecnológica oriundo de vários sistemas educacionais.

O exemplo italiano é um “*benchmarking* mundial” para medidas de desenvolvimento regional, é um dos mais estudados e copiados no mundo inteiro. Sua sustentação está alicerçada em rede de empresas, sendo que o porte delas influencia o tipo de rede a ser utilizada, sua articulação e demais peças públicas-privadas, textura social e uma gama enorme de instituições intermediárias.

Uma das características mais evidentes desse modelo é a sua concentração e organização em distritos industriais, concentrados geograficamente. Contudo, o que os diferencia é a sua articulação refletida em integração entre as empresas e entre estas e a comunidade. Esta é a diferença essencial entre o modelo italiano e o brasileiro, que se restringe a uma proximidade física, com benefícios fiscais.

A inexistência de um mercado financeiro real, ou seja, a falta de capital para investimentos é citada por Bertini (1998) como propulsor para o surgimento de empresas em setores tradicionais, de baixa escala, restrito a um conhecimento

técnico, cedendo oportunidade de retorno em curto prazo, o que possibilita a sua sustentação.

Outro fator muito importante, segundo Bianchi (1996), é a relação muito próxima entre a empresa e a família:

(...) ligada a esta tradição está um modelo de organização da empresa baseado na família. Este modelo tem três características: a) pequenas empresas; b) o gerenciamento das empresas se confunde com gerenciamento da família; c) organização flexível em termos de alocação de recursos, expansão de contratação dependendo da demanda. (BIANCHI, 1996, p. 10)

O êxito de sistemas de empresas na Itália, segundo Bertini (1998), foi caracterizado pelos seguintes fenômenos: recursos humanos com alto nível de qualificação; surgimento de atividades complementares; substituição do mecanismo de competição por preço pela diferenciação e inovação; aumento da industrialização local e de presença de capital externo.

Inicialmente, a experiência italiana não contou com apoio governamental, incentivo ou leis regulamentadas. Essas redes apareceram para amparar o modelo. Mesmo os governos regionais têm sua área de atuação na promoção do desenvolvimento através da prestação de serviços. Um dos itens mais importantes para esse desenvolvimento são os centros de serviços que proporcionam a melhoria da qualidade, difusão de informações inovadoras, treinamento de funcionários, certificação de qualidade, testes de produtos, laboratórios e os parques tecnológicos.

As maiores contribuições para o desenvolvimento local italiano foram do ambiente meso: associações de empresários, câmaras de comércio, centros de exposições e feiras, bancos e cooperativas locais que trabalham como fundações para o desenvolvimento de seus clientes e associados locais, escolas técnicas, universidades e laboratórios de pesquisa, centros de serviço setoriais e museus industriais.

O modelo italiano de redes tem como principal referência os trabalhos desenvolvidos por Brusco & Righi (1989), Murray (1991), Brusco (1992) e Pyke (1992), que também apontam como uma das razões de sucesso a existência de um

conjunto de apoio ao grupo de empresas localizadas na região.

Rabellotti (2001) desenvolveu um estudo de caso sobre os efeitos da globalização nos distritos industriais italianos, no caso específico de Brenta. O objetivo desse estudo foi verificar o impacto das transformações globais sobre a competitividade local, com o propósito de integrar uma indústria típica, tradicionalmente, focada na análise dos recursos locais e das vantagens competitivas para a cadeia global de valor, direcionada para atividades como *design*, produção e distribuição, freqüentemente situadas em diferentes regiões ou países.

A maioria das atividades ao longo da cadeia de valor está localizada sobre a competitividade dos produtores que provêm, principalmente, de um relacionamento *intracluster* vertical e horizontal, que cria a eficiência coletiva, apresenta retornos crescentes do tipo de economia de aglomeração e ações de cooperação. Recentemente, houve modificações no sistema de produção, distribuição e mercado financeiro, acelerado pela globalização dos produtos e tecnologia da informação.

Igualmente, Mytelka, apud Rabellotti (2001), comenta que as fronteiras industriais estão se atenuando, assim como o formato das empresas que não estão em conformidade com a classificação do *standard* industrial. Esse é o caso do setor calçadista em análise, que está crescendo integrado à indústria da moda, dominada por poucos multiprodutos oligopolizados, exploração da economia de escala no escopo das tarefas de distribuição, *marketing* e marcas, tradicionalmente separadas por setor (calçados, roupas, óculos, perfumaria e produtos de couro).

Em contraposição aos estudos do que se denomina “Ganhando mercados globais ou exportando conhecimento”, Nadvi e Schmitz (1999) analisaram o distrito industrial de Santa Croce, especializado em couros. Esses autores foram os primeiros a salientar que o desenvolvimento observado neste *cluster* era diferenciado dos demais, porque continuavam focados em suas competências centrais aumentando sua aprendizagem coletiva, com visão da cadeia principal a que pertenciam.

De acordo com Becattini, apud Chiarvesio (2003), a estratégia italiana de cooperação envolveu a evolução de relações do distrito: da exportação fluíram os processos de fabricação internacionais. Os estudiosos descreveram distritos

industriais como sistemas de produção fechados nas PMEs, encaixados nos contextos locais, capazes de interagir com a parte externa até as duas extremidades da cadeia de valor e é onde se identifica que as firmas modificaram os relacionamentos para gestão dos mercados finais. No final da década de 80 e durante a década de 90, os sistemas locais das PMEs perceberam a importância de ampliar seu cenário de competição para fora do território. Desse modo, concentraram-se nas atividades que agregam valor como *design*, reorganizando as empresas.

Pesquisadores dos distritos italianos têm enfatizado que o seu modelo, baseado em pequenas e médias empresas, distingue a Itália de outros países (Becattini, 1979; Porter, 1990; Goodman et al., 1989, Piore e Sabel, 1984). Mais especificamente, demonstram que a forma italiana de crescimento pela importância e relevância do ambiente em que as empresas estão inseridas, onde os sistemas industriais locais, apoiados em sistemas sociais, estão, diretamente, relacionados aos territórios (Dei Ottati, 1994; Brusco, 1982; Pyke et al., 1990 e; Becattini, 1991).

Entretanto, apesar do sucesso obtido pelos distritos industriais italianos, a sustentabilidade de algum modelo de desenvolvimento local está longe de ser segura e confortável para sempre. O processo de internacionalização na qual as pequenas e médias empresas são, agora, envolvidas, abrem novas razões concernentes à estabilidade de redes locais. Particularmente, não é muito claro quando distritos industriais podem manter suas habilidades para competir e inovar graças ao conhecimento localizado, com respeito a novas formas de canais de suprimentos não mais, inteiramente, baseados no local.

Os processos atuais de deslocamento podem gerar riscos para os distritos, pela transferência das competências e do conhecimento estratégico interno de fabricação. Por outro lado, os processos de abertura causam novas oportunidades para a atualização do distrito, com a realocação das atividades de produção e processos de inovação através dos distritos, incentivando diferenciação, especialização e competências entre países, com a finalidade de assegurar a produção, a inovação e o conhecimento.

É a convergência entre redes locais de manufatura (modelo do distrito industrial)

e as oportunidades de redes eletrônicas (tecnologias de informação e de comunicação – *Information and Communication Technologies* – ICT). São tendências emergentes dentro dos distritos e políticas para suportar a competitividade, com respeito à inovação e divisão de trabalho internacional.

➤ Modelo de política de desenvolvimento regional

Coutinho e Ferraz (2002) dizem que, para a implementação de qualquer estratégia, se devem identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo – sejam internos à própria firma, ao setor, sejam sistêmicos, verificando a sua importância setorial no presente e no futuro próximo, avaliando o potencial das empresas do país com relação a esses fatores.

Esses conceitos são semelhantes aos preconizados pelo Instituto Alemão de Desenvolvimento, cuja metodologia de análise competitiva posposta por Esser et al. (1994) é baseada numa abordagem sistêmica de análise dos quatro níveis e de como esses se relacionam: nível meta, nível macro, nível meso e o nível micro. Mencionam-se somente as recomendações estratégicas para o nível meso, porque as demais fogem ao escopo deste trabalho. Casarotto e Pires (2001) afirmam que, estrategicamente, devem ser desenvolvidas políticas de apoio específico de estruturas e de fomento à cooperação.

Lanzer et al. (1997) vão mais além ao dizer como devem ser estas políticas de cooperação e desenvolvimento regional:

- a) a abertura comercial externa deve proteger e fomentar ramos industriais com potencial;
- b) criação de infra-estruturas de boa qualidade;
- c) fomento à educação e à especialização técnica dos setores produtivos;
- d) incentivos à inovação e a modernização industrial;
- e) fortalecimento dos ALP emergentes.

Ao amparo desses conceitos, Macedo (2000) diz que as políticas industriais

enquadram-se na forma de *policy networks* e que essas variam segundo o objetivo, a região e o contexto nacional. Nessa perspectiva, Messmer (1994), ao estudar o caso da indústria madeireira, no Chile, esclarece as principais características de *policy networks* como método de planejamento:

O Estado age como moderador na promoção de conexões em redes estruturais. Uma multiplicidade de agentes atingidos procura dialogar sobre as oportunidades de desenvolvimento futuro da região (ou do segmento produtivo), e localizar gargalos do processo de modernização, antecipar custos ecológicos e sociais da modernização, a fim de reduzi-los, criando orientações para as decisões políticas e empresariais. Deste modo, são criadas, nas regiões (ou nos segmentos produtivos), redes socio-econômicas que abrangem organizações empresariais, sindicatos, associações, administrações locais (ou setoriais), institutos tecnológicos e universidades. Essas redes localizam-se no espaço entre o Estado e o mercado (mesoplano), criam perspectivas – ou, pragmaticamente, cenários – para o desenvolvimento regional (ou setorial). Preparam decisões estratégicas básicas e possibilitam uma coordenação política não estatal dos programas de reestruturação, bem como uma modelagem ativa e antecipatória das novas estruturas (Messner, 1994). Esse autor comprovou, no estudo de caso da indústria madeireira no Chile, a geração de competitividade como processo de aprendizagem.

Essas condições deveriam ser dadas a todos os setores, mas, quando há necessidade de estabelecer prioridades, é importante examinar os critérios para a seleção dos setores: relevância na estrutura industrial brasileira; existência de vantagens comparativas reveladas; capacidade potencial de difusão de competitividade aos demais setores produtivos através de fornecimento de insumos; capacidade potencial de difusão de competitividade aos demais setores produtivos pela oferta de bens de capital (inclusive de base eletrônica) e capacidade de distribuição dos ganhos de produtividade de ampliação do mercado interno.

Como proposição de desenvolvimento da indústria considerou-se o modelo de Política de Desenvolvimento Regional sobre os alicerces do APL ou SLP, os quais enfatizam a mobilização do potencial de desenvolvimento endógeno dos espaços regionais. Esse modelo apresentou experiências positivas européias, confirmando a eficácia de se ter o fator território como base de atuação e cooperação privado-

pública, proporcionando:

- a) as inovações tecnológicas e a difusão territorial dessas inovações;
- b) a responsabilidade das instituições regionais, em detrimento das políticas centrais;
- c) as pequenas e médias empresas, por sua maior flexibilidade
- d) desenvolvimento dos serviços de apoio à produção.

Brito & Bonelli (1997), ao descreverem a evolução do modelo europeu, enfatizam que pouco importam denúncias de que os incentivos beneficiam as empresas e não as regiões, assim como comprovar que a regionalização das políticas nacionais fracassa, em muitos países, pela inexistência de coordenação entre os departamentos. A experiência tem mostrado que toda a gama de serviços se articula melhor em torno de regiões do que ao redor dos estados nacionais. A proximidade dos problemas permite às autoridades regionais um conhecimento mais aprofundado e, mesmo com limitações, espera-se maior atuação regionalizada.

Os objetivos dessas agências de desenvolvimento seria promover o desenvolvimento de uma zona geográfica determinada, pela utilização de instrumentos diversos e, principalmente, com um nível apreciável de autonomia de gestão. A essa característica de desenvolvimento endógeno da zona geográfica de referência, devem-se somar os aspectos sociais, sempre envolvidos.

Essas constatações são advindas das experiências européias que contratam ante as iniciativas de Estados brasileiros. A única semelhança identificada é de adoção de medidas favoráveis às micro e pequenas empresas, sem atenção à questão tecnológica, quando, na Europa, isto é de acentuada importância, restringindo-se à política de incentivos fiscais e à atração de empresas. Trata-se de oferecer vantagens antes de deslocar o fluxo de investimentos do que, efetivamente, criar condições para melhorar a competitividade das empresas existentes.

➤ Modelo do sistema de cadeia de valor (Porter)

O modelo de Porter (1999) está baseado no sistema de cadeia de valor e na

adaptação do diamante para se ter uma análise do cenário, verificando onde é possível atuar para aumento da competitividade. Essa análise permite o desenvolvimento do item para atuar no *mix* estratégico proposto por Casarotto Filho et al. (1999). Esses mesmos autores, em 2001, utilizaram o sistema de cadeia de valor de Porter (1999), para identificar onde seria mais apropriada a implementação de atividades cooperativadas.

O sistema de cadeia de valor, segundo Porter (1999), foi se expandindo para frente e para trás e as funções centrais de produção acabaram se tornando insuficientes para manter a competitividade. Empresas bem-sucedidas fazem proliferar vantagens por toda a cadeia de valor e é nesse ponto que surgem as cooperações. Essas são mais fáceis de acontecerem nas funções iniciais e finais, formulação estratégica proposta por Casarotto filho e Pires (2001).

Casarotto Filho e Pires (2001) dividem as funções que seriam melhor desempenhadas por uma terceira empresa que pode ser um consórcio - funções iniciais e finais e as que podem ser compartilhadas, diretamente, pelas empresas que são as funções intermediárias (meios de produção).

As atividades de apoio são realçadas por Orsatto (2002), ao afirmar que essas podem gerar a vantagem competitiva numa gama de setores inter-relacionados. A cadeia coureiro-calçadista italiana é utilizada como exemplo. Os produtores de calçados italianos mantêm interações regulares com os fabricantes de couro, para se inteirar de todas as inovações: tecnológicas e de estilo, já que os fabricantes de couro são os primeiros a terem os *insights* sobre as tendências da moda. Essa interação é, mutuamente, vantajosa e auto-revigorante, mas não ocorre de forma automática, porque isso só acontece quando as empresas e fornecedores a promovem de forma deliberada.

Usando o modelo do diamante, é possível entender como a existência dos fatores elementares se instala no arranjo necessário para a consolidação de um aglomerado industrial. Nas figuras seguintes, mostram-se duas estratégias dentro do diamante, a saber, aumentando o “bolo” do setor e redividindo o “bolo” do setor.

Esse modelo foi utilizado em 833 estudos de *clusters*: As estratégias sugeridas foram:





Figura 07: Aumentando o “bolo” do setor

Fonte: Porter (1999, p. 8).



Figura 08: Redividindo o “bolo” do setor

Fonte: Porter (1999, p. 9).

➤ Modelo de análise da cadeia de valor (IDS)

O modelo de análise da cadeia de valor proposta pelo *Institute of Development Studies* prevê dois momentos distintos: o da análise, que é composta de vários elementos sobre os quais se constitui o segundo momento que é a definição da estratégia do setor, denominada de *upgrading* na cadeia de valor. A Análise da cadeia de valor compreende a obtenção e análise dos seguintes dados:

1. verificando os primeiros princípios de uma cadeia de valor como a questão a ser formulada, as convenções, os relacionamentos;
2. redefinição da cadeia inicial, onde se verifica a governança, os dados primários e secundários,
3. verificação dos Pontos Críticos de Sucesso através de questionário com os compradores globais e os próprios fornecedores, com a construção do “stardiagram” .

A estratégia do setor é construída de quatro formas:

- melhorias nos processos que geram como resultado uma série de ações ligadas no relacionamento entre empresas;
- melhorias no produto que se estendem para toda a cadeia;
- mudanças nas posições funcionais pelo ajustamento de atividades tomadas dentro de um link selecionado, ou movendo-se para atividades fora do *link*;
- movimento para fora da cadeia de valor, dirigindo-se para uma nova cadeia de valor.

Quadro 04 – Exemplos de indicadores de inovação e *upgrading*: práticas e desempenho

Tipo de “upgrading”	Práticas	Desempenho
<b>Melhoria da eficiência do processo</b>  <b>Dentro do elo</b>  <b>Entre os elos da cadeia</b>	<p>P&amp;D, mudanças em práticas de logística e qualidade; introdução de novas máquinas.</p> <p>P&amp;D; procedimentos de <i>supply chain management</i>; capacidades de <i>e-business</i>; facilidades de aprendizagem de <i>supply chain</i></p>	<p>Menores custos, desempenho superior em qualidade e entrega; redução do <i>time-to-market</i>; lucratividade melhorada; atividade de registro de patentes aprimorada;</p> <p>Menores custos do produto final, melhoria da qualidade e redução do <i>time-to-market</i> to produto final; melhor lucratividade através da cadeia de valor; atividade de registro de patentes aprimorada.</p>
<b>Introdução de novos produtos ou melhoria de produtos existentes</b>  <b>Dentro do elo</b>  <b>Entre os elos da cadeia</b>	<p>Expansão de departamentos de marketing e design; estabelecimento ou fortalecimento de equipes integradas de desenvolvimento de novos produtos (<i>cross functional teams</i>)</p> <p>Cooperação com fornecedores e clientes no desenvolvimento de novos produtos – engenharia concorrente.</p>	<p>Percentual de vendas provenientes de novos produtos (ex: produtos lançados no último ano, últimos 2 ou 3 anos)</p> <p>Percentual de vendas provenientes de produtos com marca;</p> <p>Número de marcas registradas; Aumento no preço unitário relativo dos produtos sem sacrificar <i>market share</i></p>
<b>Alterações no mix de atividades</b>  <b>Dentro do elo</b>  <b>Entre os elos da cadeia</b>	<p>Novas funções específicas da cadeia com valor adicionado mais alto absorvido por outros elos da cadeia e/ou atividades de baixo valor adicionado fornecido externamente.</p> <p>Movimentação para novos elos da cadeia e/ou “esvaziando” elos existentes.</p>	<p>Divisão do trabalho na cadeia</p> <p>Funções-chave assumidas em elos individuais da cadeia</p> <p>Lucratividade mais alta; incremento em habilidades e perfil salarial.</p>
<b>Mudança para uma nova cadeia de valor</b>	<p>Produção “esvaziada” em uma cadeia e mudança para uma nova; adição de atividades em uma nova cadeia de valor.</p>	<p>Lucratividade mais alta; proporção de vendas provenientes de novas e diferentes áreas de produto.</p>

Fonte: adaptado de Kaplinsky e Morris (2000, p. 77).

Para Kaplinsky e Morris (2000), a perspectiva da análise da cadeia de valor permite verificar onde está a possibilidade de *upgrading* em todos os níveis: macro, micro e meso. Isso fica mais evidente nos estudos efetuados pelos pesquisadores ligados ao IDS.

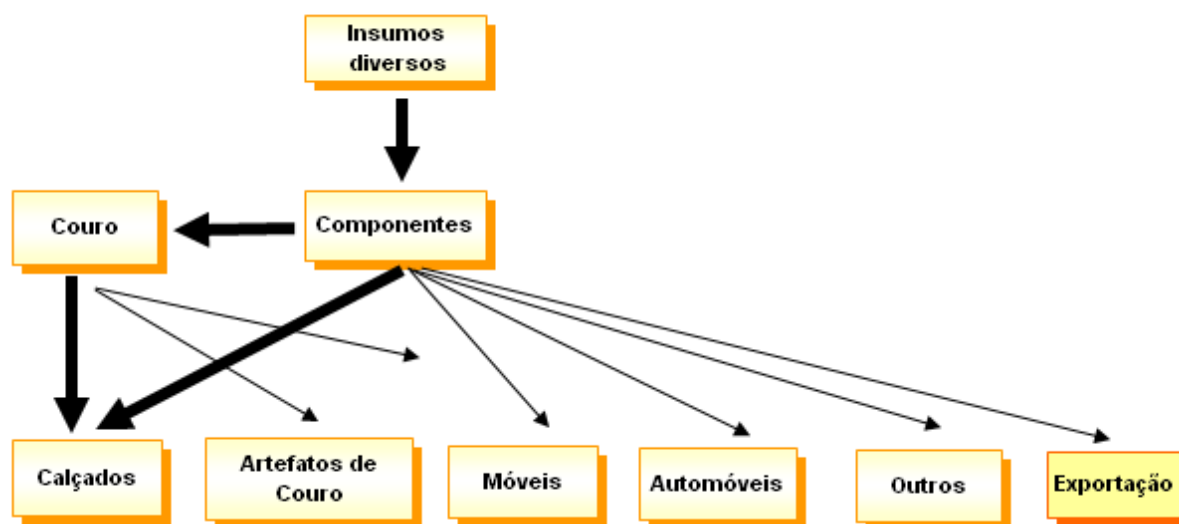


Figura 09: Cadeia de valor do setor coureiro-calçadista

Fonte: Elaborado a partir do modelo de Morris (2000, p. 06).

No caso específico deste trabalho, existem alguns aspectos-chave a serem considerados, de acordo com Becattini (1992), Rabelotti (1998) e Schmitz (1995). São eles:

- concentração espacial de empresas, a maioria delas pequenas e médias, especializadas em determinado segmento econômico;
- relações interfirmas ao longo de toda a cadeia produtiva;
- desintegração vertical da produção em nível de empresa, com especialização em fases do processo produtivo;
- oferta local de serviços especializados de apoio às atividades produtivas e também voltadas à comercialização em mercados distantes, inclusive no exterior;

- competição cooperativa entre as empresas existentes;
- identidade sociocultural relacionada a um passado comum, que contribua para desenvolver as relações;
- rede de instituições públicas e privadas que sustentem as ações dos agentes no interior do distrito, tendo em vista que representam e envolvem uma estrutura de ajuda mútua.

Pode-se inferir que os tipos de concentrações geográficas podem trazer vantagens competitivas, mas o grau de interação é que dará sua sustentabilidade.

#### 2.3.4 Comentários sobre estratégias coletivas nas cadeias produtivas

Segundo Pedrozo e Hansen (2001), os diferentes tipos de relações interfirmas apresentam características diferenciadas, razão pela qual as diversas propostas anteriormente apresentadas sobre análise ou formulação estratégica não devem ser generalizadas. A questão referente aos conflitos decorrentes de estratégias individuais versus estratégias coletivas das empresas dos aglomerados poderá representar dificuldades mais significativas que as anteriormente mencionadas por alguns autores.

Das abordagens apresentadas, alguns aspectos parecem constituir pontos críticos:

- os objetivos estratégicos buscados pelos integrantes das cadeias, principalmente de suprimentos, focam a racionalização dos processos interempresariais através da eliminação de perdas e desperdícios;
- há necessidade de compatibilização, ou, no mínimo, de redução de conflitos entre as estratégias coletivas e individuais das empresas, mediante o estabelecimento dos mecanismos de governança adequados;
- o contexto da estratégia coopetitiva parece ser o que melhor retrata o cenário em que as empresas integrantes de uma cadeia produtiva estão inseridas;

- os diferentes tipos de relações comerciais interorganizacionais estabelecidos entre as empresas (mecanismos de governança) podem limitar os tipos de estratégias que se deseja implantar na cadeia;
- a formulação da estratégia da cadeia analisada deve considerar tanto referenciais internos das empresas, como externos;
- a tecnologia de informação se constitui em um elemento fundamental de implantação de determinadas estratégias coletivas na cadeia, ao mesmo tempo que pode significar uma reconfiguração desta própria cadeia.

Conforme foi explanado, nos modelos apresentados aplicados em diversos países, setores e segmentos econômicos, Humphery e Schmitz (1997) alertam para algumas precauções:

- é intrinsecamente difícil estabelecer relações causais entre políticas e o sucesso dos agrupamentos. Talvez isso explique por que não se conheçam pesquisas sobre os efeitos causais. A maioria das pesquisas se restringe à declaração descritiva do que as instituições fazem, mas contém pouca avaliação das implantações ocorridas;
- no caso europeu, o surgimento de agrupamentos não resultou de estratégia industrial local ou regional. O processo de formação, na Europa, passou por dois estágios: crescimento espontâneo e crescimento institucionalmente salientado. Não havendo uma linha divisória definida, havia um padrão comum de instituições desempenhando um papel na segunda fase do crescimento.

O Quadro 05, a seguir, tece um comparativo entre os diferentes modelos de estratégias, em que se verificam visualmente os comentários efetuados como sendo os pontos críticos. Este quadro demonstra que todos os modelos utilizam uma nomenclatura diferenciada, o que na análise detalhada se percebe que estas diferenças não são conflitantes no conteúdo. Particularmente, no nível meso existe uma identificação entre todas elas de atuação.

Quadro 05: Análise comparativa dos modelos de estratégias

ANÁLISE COMPARATIVA DE MODELOS DE ESTRATÉGIAS					
Descrição	<i>Supply Chain</i>	Modelo para Redes de Pequenas e Médias Empresas	Modelo de política de desenvolvimento regional	Modelo de Porter	Modelo de análise da cadeia de valor (IDS)
<b>Abordagens estratégicas</b>	3 abordagens diferentes: - perspectiva de desempenho de processos; institucional vinculado ao ambiente da cadeia; estratégias coletivas, respeitando cultura e melhor atendimento ao cliente.	Competitividade: - diferenciação; - rede <i>top-down</i> ou flexível; - Mix estratégico.	Potencial de desenvolvimento endógeno dos espaços regionais através da cooperação e competição intergrupos.	Vantagens da localização; interferência entre todos os elos da cadeia de valor.	<i>Upgrading</i> da cadeia.
<b>Formas de atuação</b>	Cadeia de suprimentos	Entrelaçamento entre as empresas; governança compartilhada de funções;	Difusão territorial das inovações; -Centrado na flexibilidade da pequena e média empresa; - Desenvolvimento dos serviços e produção.	Iniciais e finais da cadeia de valor redividindo o "bolo" e aumentando o lucro	Governança, eficiência coletiva, <i>upgrading</i> .
<b>Atuação no nível meso</b>	Ambiental.	Funções iniciais e finais da cadeia de valor; prestação de serviços.	Instituições regionais e desenvolvimento de serviços.	Serviços no início e final da cadeia;	- Governança; Prestação de serviços de apoio e voltados à comercialização.

Fonte: Elaborado pela autora

### **3 VISÃO GERAL DO MODELO CONCEITUAL**

Para a elaboração deste modelo, empregou-se, como fontes principais de referência, os trabalhos de Raphael Kaplinsky e Mike Morris (2000), Casorotto Filho e Pires (1998; 1999) e Dorothy McCormick e Hubert Schmitz (2001).

Ao referencial teórico é justaposta a utilização do exemplo de aplicação nas matrizes, um elo da cadeia auxiliar de componentes para couro, calçados e artefatos, buscando um elemento de comparação e enriquecimento ao estudo. A união da fundamentação teórica ao exemplo prático, permitiu selecionar etapas, seqüências e até mesmo um modelo mais consistente.

A escolha deste referencial se deve à apresentação de um método que viesse a contemplar alguns aspectos específicos e necessários para que se tivesse a abordagem pretendida, como:

- diversos pontos de entrada na análise da cadeia de valor, permitindo a análise de elos intermediários e segmentos que podem estar numa variedade de cadeias. Por isso, ao definir o elo determina-se o ponto de entrada e quais as atividades são objeto da pesquisa em evidência;
- mapeamento da cadeia de valor através de variáveis que reflitam o objetivo da pesquisa, admitindo que o foco seja direcionado para os relacionamentos de entrada e de saída, assim como sua ampliação ou relativização, de acordo com os propósitos da análise;
- levantamento dos fatores críticos de sucesso nos mercados finais, o que atende aos sistemas de produção atuais de vetor mercado, além de dirigir o



elo para um único foco e facilitar a governança de mercado, muito difícil de ser conduzida no setor calçadista, segundo análise de Bazan-Navas (2002);

- *benchmarking* da eficiência produtiva que se compõe da análise da eficiência das diferentes partes da cadeia de valor e sua comparação em vários níveis;
- *upgrading* na cadeia de valor através de quatro formas: melhoria no processo ou melhoria do produto dentro da empresa, sempre como resultado de uma série de ligações relacionais entre as firmas. Mudanças de posição dentro do elo ou movendo-se da cadeia de valor para uma nova cadeia de valor ou sobre atividades do canal de distribuição.

### 3.1 Caracterização do modelo conceitual

O desenvolvimento desta proposta de modelo conceitual estratégico está centrado em premissas elaboradas de acordo com o suporte teórico e sua aplicação prática. Com base no referencial teórico exposto, será apresentada a proposta do modelo anteriormente definido nos objetivos do trabalho.

A arquitetura desenvolvida para a criação deste modelo tem como foco o ambiente meso, de uma cadeia auxiliar, mas dentro da visão de cadeia principal ele poderá ser replicado em outros elos ou cadeias, desde que se aceitem as premissas aqui determinadas.

O desafio no desenvolvimento do trabalho foi o de, efetivamente, buscar aliar, numa única atuação estratégica em nível meso, o atendimento de diferentes segmentos, igualando-se, entretanto, no atendimento da cadeia principal de produto final: calçados e artefatos.

A escolha do modelo conceitual de cadeias de valor globais deve-se que este construto teórico reconhece o *design*, produção e marketing de muitos produtos envolverem atividades divididas entre empresas localizadas em diferentes lugares. A cadeia de valor descreve as atividades necessárias para fabricar o produto desde sua concepção até o consumidor final.

### 3.1.1 Utilização do modelo de análise da cadeia de valor

Casarotto Filho e Pires ao proporem a utilização desse modelo afirmam:

O que as pequenas empresas sempre fizeram, e bem, foi produzir com flexibilidade e administrar essa produção. À medida que o mundo dos negócios foi adquirindo complexidade, a cadeia de valor foi-se expandindo para frente e para trás, e suas competências centrais, de produção, foram-se tornando insuficientes para manter a competitividade. E aí que surgem as cooperações para compartilhar as funções iniciais da cadeia de valor (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001, p. 44).

O modelo não deve se restringir às micro e pequenas empresas, outra lacuna encontrada na bibliografia. No caso aplicado, deve-se buscar uma forma de situá-las de uma forma compartilhada, porém de uma maneira não contemplada pelas redes.

### 3.1.2 Utilização para o ambiente meso

Na análise de cadeia de valor do Modelo de Porter (1989), o nível meso estaria inserido na cadeia de apoio, diferenciando-se da cadeia principal e da cadeia auxiliar. Já em outras análises, como a de Pires (2001), o nível meso está inserido na cadeia auxiliar ao se definirem como atividades realizadas por este nível as indiretas e as de suporte à cadeia principal, que são aquelas vinculadas, diretamente ao objetivo principal.

Conforme abordado em vários tópicos, o ambiente meso é o que apresenta o maior número de lacunas, tanto em nível de estudos de relacionamentos interfirmas como no de adequação de estratégias. Outra ponderação oportuna é que este nível de análise contempla o maior número de relações, permitindo uma atuação mais integradora.

Essa questão é desenvolvida ao se examinar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) avaliados junto aos consumidores do produto final para a sustentabilidade competitiva das empresas na cadeia principal e os indicadores de desempenho para mensurar a competitividade interna ou comparada a outras cadeias.

Levando em conta a estratégia coletiva de um ambiente meso, os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) devem estar baseados na análise de valor do mercado consumidor final, identificando, claramente, os atributos que os usuários finais valorizam e o seu grau de alcance. A compreensão das características do mercado consumidor favorecerá a verificação dos pontos que deverão sofrer melhorias no *upgrading*. Esses atributos necessitam de exames em toda a cadeia, para que se possa localizar onde são gerados ou relacionados. Essa constatação propicia um alinhamento estratégico no ambiente meso, evitando conflitos de interesses de subsetores ou individuais.

No que tange à sustentabilidade competitiva, a estratégia coletiva deve focar a condição de competitividade das empresas, enquanto participantes da cadeia e a sua autonomia, mesmo que colaborativa. Assim, devem ser efetuadas ações que não estejam dentro do que essas considerem como sua competência essencial ou vantagem competitiva. Segundo estudo (Casarotto et al, 2001), quanto mais próximo do cliente, mais suscetível de competitividade será a ação, ou seja, não deverão ser exercidas atividades em nível meso. A sustentabilidade também deve ser evidenciada quando da análise simultânea dos requisitos do mercado consumidor.

A abordagem de indicadores de desempenho precisa refletir a situação competitiva das empresas integrantes da cadeia entre si e entre outras cadeias. Esses indicadores, apesar de envolverem a situação presente, indicam potencialidades futuras da cadeia e a manutenção futura. Ainda é relevante considerar esses indicadores frente à concorrência, possibilitando o *benchmarking*, tanto em termos setoriais, como em individuais.

A escolha de ações para formulação do modelo estratégico a ser adotada, em nível meso foi alinhada a três fatores:

- que o resultado da ação colaborativa seja maior que de uma situação competitiva;
- que esteja alinhada, no caso de uma cadeia auxiliar, ao foco do produto final e dê autonomia de escolha para as empresas da estratégia em nível micro;
- que sejam de uma tipologia genérica de prestação de serviços.

Essa formulação deverá levar em conta os itens anteriores e os tipos de estratégias generalistas. Pires (2001) afirma que as estratégias em nível meso devem centrar-se nas pontas da cadeia de valor, não interferindo nas vantagens competitivas das empresas individuais.

### **3.2 Perfil da cadeia produtiva calçadista brasileira**

Dentro do perfil da cadeia produtiva calçadista brasileira, apresenta-se a descrição da cadeia, sua competitividade e outros aspectos, referendando-se estudos já efetuados por outros pesquisadores. O perfil histórico de desempenho é bastante conhecido. Os principais agentes e instituições do segmento produtivo, a infra-estrutura organizacional e tecnológica, que possuem respaldo na bibliografia pesquisada. Os aspectos de elaboração de modelo estratégico é que devem ser considerados. Trazendo-se, novamente, do nível micro para o meso, verificam-se as questões culturais, os intervenientes e os movimentos dos concorrentes.

Uma das análises diferenciadas e necessárias para o presente estudo é a de Orssatto (2002). Ela faz considerações preliminares do setor descrevendo o produto final. Para elaboração do modelo, os Fatores Críticos de Sucesso devem advir do produto final. Portanto, serão retomadas as referências desse autor, complementadas com os outros dados disponíveis.

A moda derivada do vestuário é que determina a estética do calçado, o que se traduz em vários modelos e estilos, com a possibilidade de alterar seu ciclo de vida dentro de uma obsolescência planejada. Além dos diversos estilos, possui uma gama de segmentações por tipo de usuário, uso ou até mesmo do material com que se fabrica o produto. Emprega uma infinidade de materiais, não se fixando na cadeia produtiva coureiro-calçadista. Dessas afirmações, conclui-se que o setor é bastante segmentando.

Coutinho e Ferraz (1994) afirmam que essa indústria pertence ao ramo de atividades tradicionais da economia, em que as características básicas são a produção de bens de baixa complexidade tecnológica destinados ao consumo final, que utilizam mão de obra intensiva, guardando, ainda, acentuado conteúdo

artesanal.

A grande diversidade de produtos no setor, mercados muito segmentados e presença de uma intensa concorrência fazem com que existam diferentes níveis de desempenho e pulverização de empresas nos pólos, resultando numa heterogeneidade competitiva, uma característica da indústria brasileira que pode ser ampliada em nível mundial. Sobrevivem empresas com baixos níveis de competitividade pela inexistência de padrões uniformes de estratégias que levem ao sucesso competitivo, lado a lado com empresas competitivas mundialmente (Ferraz et al., 1997).

Não existem barreiras de entrada nem de saída, por não haver domínio de tecnologias nem, tampouco, necessidade de grande investimento inicial. As tecnologias utilizadas são advindas do conhecimento prático, o que é facilitado pela lenta introdução de inovações. A inexistência de barreiras de entrada e saída faz desta indústria uma das que possui alto grau de natalidade e de mortalidade de empresas.

Como posicionamento de bem de consumo, tem sua demanda alterada por nível de renda e preço como atributo de competitividade nas camadas mais baixas e com maior densidade, onde estão posicionadas as indústrias do Brasil e da China. Nessas, as estratégias dominantes são de liderança em custos através de ganhos de escala e de mão-de-obra barata. Um dos fatores responsáveis pela competitividade e pela evolução da indústria de calçados, no âmbito internacional, está baseado, em grande parte, nas vantagens comparativas representadas pela localização da produção e pela sua característica de mão-de-obra intensiva. Portanto, a indústria tem como fator-chave da competitividade o custo de mão-de-obra e dos insumos utilizados.

Os atributos de *design*, qualidade ou conforto ganham importância em nichos de mercado, onde a demanda é menor, mas o preço diminui de importância e o processo de diferenciação ganha relevância, o que é utilizado como estratégia de mercado dos países europeus.

Em quase todas as descrições da cadeia produtiva de calçados, a ela é incorporado o couro, mesmo não estando mais vinculado preferencialmente a essa

cadeia principal. Há grande produção/consumo de calçados em outros fornecedores de insumos conforme demonstrado na Figura 10. A análise de cada segmento é importante para fornecer as bases da estrutura de sua competitividade e nela está baseado todo o modelo prescritivo. Portanto, parte-se da descrição da indústria de calçados, examina-se o segmento de componentes, salientando-se como importantes para a cadeia, a indústria de máquinas e a indústria de curtumes.

Segundo Schmitz (1998), a globalização não é algo novo para a indústria calçadista que iniciou no final da década de 60, quando as taxas de abastecimento interno de alguns países avançados começaram a cair bruscamente. O Brasil foi um dos países que mais se beneficiaram dessa fase. O volume das exportações, praticamente insignificante no final da década de 60, passou para 150 milhões de pares no final da década de 80.

Na década de 70, o aumento das vendas, no mercado interno, favoreceu a implantação de outros métodos de produção que permitiam ganhos de escala e produtividade no trabalho. Essas necessidades associadas às tecnológicas transformaram a estrutura da indústria calçadista, levando-a para uma maior concentração industrial, com uma administração mais profissionalizada.

Schmitz (1998) identificou como resultados dessa primeira fase da globalização muitas modificações na indústria calçadista brasileira (mais, especificamente, no Vale do Sinos), como crescimento de empresas, empregos, habilidades e indústria de fornecedores. A capacidade de ação conjunta foi diminuída.

Segundo o próprio Schmitz (1998), não é fácil de se identificar quando, exatamente, termina essa primeira fase e começa a segunda, muito mais difícil para a indústria calçadista brasileira. Os primeiros sintomas foram percebidos ainda no final da década de 80, quando a China começou a entrar no mercado americano e, paulatinamente, retirou o Brasil do segmento de calçados baratos. Não restou alternativa para a indústria brasileira a não ser dirigir-se para outra posição de mercado, produzindo calçados com qualidade superior.

Paralelamente, Schmitz (1998, p. 12) comenta que a entrada da China no mercado americano coincidiu com a “descoberta do custo de estoque” por parte dos distribuidores estrangeiros e, posteriormente, também, do mercado interno. Tal

situação fez com que houvesse uma drástica redução de lotes de compra, bem como de prazos de entrega. Os pedidos passaram a ser feitos de acordo com o desempenho das vendas, exigindo uma flexibilidade até então não existente na indústria calçadista.

Conforme já se comentou, não existe um ponto claro para o fim da primeira fase e o início da segunda, porém é certo que o ano de 1993 representou um marco dessa mudança. Naquele ano, foi obtido o maior volume de exportações do setor calçadista brasileiro, com mais de 200 milhões de pares (27,5% superior ao ano anterior). Foi um ano de plena atividade no setor, quando as entregas ao exterior tiveram que ser canceladas por não haver capacidade de produção disponível. Ao mesmo tempo, foi o ano da hiperinflação brasileira. Nesse período, a receita financeira de aplicações rendia mais do que qualquer atividade produtiva. Simultaneamente, a indústria chinesa aumentava sua participação na produção de grandes lotes de produtos padronizados para o mercado americano. Não bastasse tudo isso, em 1994, com as mudanças econômicas advindas do Plano Real, os exportadores brasileiros tiveram uma perda de competitividade considerável, em decorrência da mudança da política cambial.

Como resultado de tudo isso, em 1994, a indústria brasileira exportou 15% menos e, no ano seguinte, 20%. Tal resultado, apenas, não foi mais desastroso graças ao aumento de consumo interno, decorrente da estabilização da moeda e da capacidade de ajuste de muitas das empresas. Entretanto, muitas outras faliram na então chamada “crise calçadista”.

Em 1999, a liberação cambial permitiu que o calçado brasileiro recuperasse a sua competitividade externa. Isso motivou as indústrias a buscar atualização tecnológica e qualificação profissional para competir em uma economia globalizada, superar as deficiências na balança comercial, atender às exigências dos países “líderes” e dos organismos financeiros multilaterais. Essas medidas proporcionaram incrementos significativos nos índices de produtividade. Assim, a tendência é de que o setor recupere, gradualmente, o seu espaço no mercado internacional e até conquiste novos mercados.

**CADEIA PRODUTIVA COUREIRO-CALÇADISTA GAÚCHA**  
**MERCADO INTERNO e EXTERNO**

(DESENHO ALTERNATIVO CONSIDERANDO CALÇADO MISTO OU SINTÉTICO)

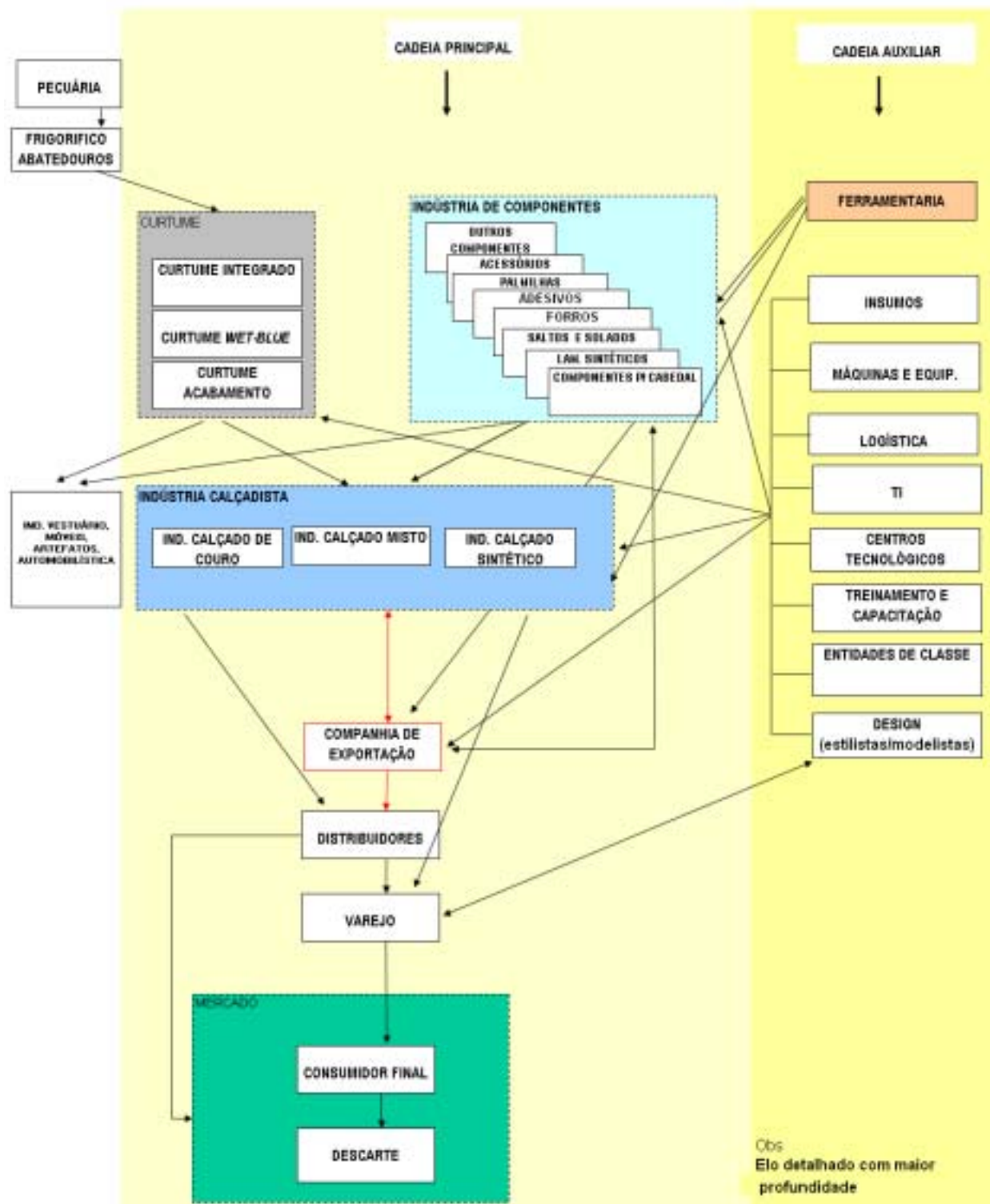


Figura 10: Cadeia coureiro-calçadista gaúcha – mercado interno e externo

Fonte: Elaborado pela autora



Em um estudo realizado em 1998, Schmitz discute o papel das associações e de outras organizações de apoio, já que essas têm uma função bastante especial no contexto. A formação de novas associações no setor é um fato comum. Isso poderia se constituir como um fator de sucesso, como no caso da experiência italiana. O que diferencia a experiência italiana do Vale do Sinos é que, na Itália, as associações novas oferecem novos serviços e têm entre si uma concorrência para um melhor atendimento. Já no Vale do Sinos, elas tinham o papel de defender os interesses de seus subsetores como se fossem problemas comuns.

Em 1993, tentou-se uma experiência de união através do Programa Calçado Brasil, que seria uma espécie de governança local, um esforço claro de mudanças, para oferecer respostas às pressões competitivas. Entretanto, esse programa não teve continuidade. A razão apontada pelo autor é que as empresas maiores não tinham interesse, porque eram integradas verticalmente e, então, tinham uma dependência reduzida da eficiência coletiva do *cluster*.

No decorrer do trabalho, Schmitz (1998) examinou o papel das instituições e da falta de um mediador que fosse aceito por todos. Ao propor o modelo, para contornar essa dificuldade, foi utilizada a análise dos Fatores Críticos de Sucesso, levantados junto ao produto final. Esse foco único alinha as ações dos vários segmentos.

Uma publicação do *Internacional Labour Office*, de Geneva (2003), retomou o mesmo tema, mostrando a organização interna do *cluster*, a cooperação vertical, as rivalidades locais, as instituições locais e a identidade sociocultural. É importante a conclusão sobre as atividades desempenhadas pelos agentes exportadores: *design*, produção e entrega não estão localizados no *cluster* como um todo, mas sob controle desses agentes. Concluiu-se que, nesse sentido, o *cluster* não é completo.

A análise do Vale do Rio do Sinos e do *cluster* calçadista de Brenta apresentam pontos comuns e interfaces em virtude do crescimento da indústria de moda global. Em Brenta (Rabelotti, 2001) produzem alguma coisa e terceirizam os demais itens. O resultado é que nos calçados produzidos, o *design* é efetuado pelas grandes marcas. Essas habilidades não saíram da Itália, mas já se descolaram para fora do *cluster*, o que como no vale dos Sinos representa uma perda.

Tanto Brenta como o Vale do Sinos continuam a ter benefícios por estarem juntos. Entretanto, a competitividade em longo prazo e a possibilidade de auferir lucros maiores depende das barreiras de entrada, que previnem novos entrantes nos mercados globais. O caso de unidades produtivas transferidas para a China indica que as barreiras de entrada podem ser baixas. Como também já foi visto, uma das grandes barreiras de entrada reside no conhecimento tácito, que não pode ser transferido facilmente, mas se perde se não houve o que se denomina de uma textura social adequada. O conhecimento tácito se refere às facilidades no desenvolvimento de novos produtos e processos.

Outro componente da textura social é a questão da governança. No ano de 2001, Luiza Bazan e Lizbeth Navas-Aleman, do IDS, fizeram um estudo comparando os canais de governança e os padrões de crescimento no Vale dos Sinos. Suas conclusões indicam que existem padrões variados de governança dependendo dos mercados compradores, e que o crescimento (*upgrading*) não é, ainda, uma realidade para o setor.

Estas autoras ainda afirmam que, além das atuais barreiras para entrar no mercado global de uma forma autônoma (alta concentração de compradores, perda de conhecimento crítico dos mercados finais e altos investimentos em marketing), outros fatores locais podem ser apontados como importantes razões para o Vale do Sinos ter esta dependência dentro de uma quase hierarquia. Apontam algumas, a saber: a) conservadorismo local, em uma cultura de dependência; b) obstruções e atrasos para encontrar colaborações coletivas geradas pelo mesmo conservadorismo, pela hierarquia interna e pelo tácito poder de veto dos produtores líderes, ligados aos compradores externos; c) problemas são considerados no nível do micro setor, sem consideração ao produto final, dificultando o consenso entre as fortes redes orientadas ao conflito; d) ausência de um mediador de conflitos que poderia ser o governo.

Sobre os esforços coletivos entre associações, essas autoras dizem que ainda é um sonho, mas já começam a existir algumas alianças e uma forte competição entre as instituições para obter o melhor programa de *upgrading*. O Programa Calçado do Brasil falhou, mas outras associações se uniram para buscar recursos do Governo Federal, através da APEX, para a promoção comercial externa. Foram os

fornecedores que criaram e lançaram a primeira marca coletiva do setor – *By Brasil*, que viria a ser como um *Made in Italy*. Sempre houve o desejo de ser forte em um setor calçadista forte. Por isso, está se buscando a internacionalização das empresas para melhoria de sua competitividade e da competitividade dos produtos finais.

Bazan (2001), coloca que essa mudança não está acontecendo somente nos produtores de calçados, mas, também, nos seus fornecedores que, ao manterem a dependência do setor, sofreram com as crises e, dessa forma, identificaram a necessidade de diversificar mercados, correr seus próprios riscos e assumir as atividades de seu marketing, tanto nas atividades internas como externas. Foi uma maneira de não aceitar o domínio dos grandes fabricantes sobre os preços praticados. Passaram a vender os seus produtos no mercado internacional, ou para outras cadeias produtivas, como móveis ou automobilística.

Esse item mostrou a realidade e os padrões dominantes de competitividade da cadeia principal. O próximo mostra o segmento de componentes para couro, calçados e artefatos e, particularmente, o elo de matrizarias.

### **3.2.1 Componentes para couro, calçados e artefatos**

A grande variedade de fornecedores de matéria-prima, máquinas e componentes, aliada à tecnologia de produtos e inovações constantes, posicionam essa cadeia auxiliar como uma das mais importantes mundialmente. São encontradas em torno de 1270 indústrias de componentes instaladas no Brasil, mais de 400 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro, processando, anualmente, mais de 30 milhões de peles e cerca de uma centena de fábricas de máquinas e equipamentos.

Um dos principais fatores, associados ao crescimento do setor de componentes, foi a desverticalização das grandes empresas de calçados que passaram a terceirizar parte da produção dos componentes dos calçados que fabricavam para se especializarem na montagem e na qualidade do sapato em si, reduzindo assim os riscos decorrentes de ociosidade ou de sobrecarga da capacidade produtiva,

diminuindo a necessidade de capital de giro, em função de um ciclo produtivo mais curto.

Outro fator que contribui para o crescimento de empresas de componentes foi a perda de grandes lotes de produtos, quase padronizados, que eram predominantes nas exportações antes de 1993. Com a adequação a menores lotes e a incorporação dos calçados às mudanças da moda, novos produtos foram sendo introduzidos a cada estação. Com isso, a verticalização, que tinha seu ganho na escala, perdeu seu principal atributo, ficando, somente, com a questão do risco de sazonalidade.

Essa terceirização se fez necessária à medida que mudanças, cada vez mais freqüentes, no ambiente competitivo começaram a anular os ganhos de escala da integração vertical, tornando ineficiente o processo produtivo das indústrias de calçados.

Conforme informações da ASSINTECAL – Associação das Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (2003), o setor de componentes para couro e calçados é composto por um vasto conjunto de empresas de diferentes ramos da produção industrial. Seus segmentos congregam firmas diversas, agrupadas segundo o uso e finalidade dos produtos fabricados.

Quanto à distribuição geográfica e porte (Tabela 01), 51% das empresas de componentes se localizam no Rio Grande do Sul e 35%, em São Paulo, sendo na maioria, micro, pequenas e médias empresas. Essas estão organizadas em torno de dois pólos produtores principais (Vale do Sinos/RS e Franca/SP), o que totaliza 88% das firmas, as quais absorvem 84% da mão-de-obra empregada no setor, que são mais de 60.000 postos de trabalho.

Tabela 01: Porte das Empresas de Componentes

**Classificação das Empresas de Componentes por Porte**

<b>Tamanho da empresa</b>	<b>Nº Empresas</b>	<b>% Partic. dos seg.</b>
Micro (1-19 empregados)	728	57%
Pequena (20-100)	357	28%
Média (101-500)	152	12%
Grande (+500)	33	3%
<b>Total:</b>	<b>1.270</b>	<b>100%</b>

Fonte: Assintecal (2003).

A principal característica é a sazonalidade de seus serviços, o que resulta numa ociosidade maior atual em decorrência da redução da produção de calçados. O crescimento das importações de componentes, observado após a abertura comercial, hoje não tem grande impacto na oferta de componentes acabados, mas afeta a balança comercial quando se trata dos insumos. Nesse ambiente, detecta-se uma preocupação, significativa, no que tange à diversificação da produção para atendimento dos clientes de outras indústrias (móveis, confecções e automobilística), buscando, dessa maneira, o aumento da utilização do parque produtivo e, concomitantemente, a redução de sua dependência com o setor calçadista.

Em uma análise da cadeia dos fornecedores da cadeia produtiva calçadista, Bazan e Navas-Aleman (2001) afirmam que os fornecedores não sofrem as mesmas restrições das empresas calçadistas quanto à dependência do mercado, concentração de vendas e canais de distribuição. Outra constatação foi que, aproximadamente 39% da amostra (40 empresas) exportam seus produtos para fora da cadeia produtiva calçadista nacional, sendo que este destino é para países concorrentes do Brasil em calçados.

Outras conclusões a respeito do segmento de componentes é de que esses atuam com venda direta, em várias cadeias de valor de uma maneira global. A diversificação os torna menos vulneráveis e menos dependentes em comparação com a indústria calçadista, por registrarem baixa concentração de vendas. Uma dificuldade que encontram é impor marca ou *design* próprio, até por serem bens industriais.

A estratégia das empresas fornecedoras passa pelo aumento de seu poder de negociação através do seu posicionamento em mercados globais e diversificação. O principal critério para a seleção de fornecedores de componentes é a reputação e parcerias de longo prazo. A relação entre os clientes e fornecedores é a lógica de mercado, o que poderia se dizer também governança de mercado.

A presença de empresas de numerosos setores industriais impede a caracterização de um padrão de concorrência único para o setor. Entretanto, nos segmentos em que predominam empresas de menor porte e fracas barreiras de entrada, prevalece a competição em preços. Nesses segmentos, a redução de custos de produção é um elemento relevante para o êxito no mercado externo.

A literatura sobre o setor de componentes para couro e calçados registra que, anteriormente ao ano de 1999, as empresas que operavam no mercado externo eram, em sua maioria, de grande porte, pertencentes, em boa parte, à indústria química. Em contrapartida, as firmas dos demais segmentos apresentavam uma pequena participação no valor das exportações setoriais. O desempenho exportador do setor, a partir de projeto apoiado na APEX (Agência de Promoção de Exportações), tem aumentado, consideravelmente, conforme demonstrado em relatório efetuado pela Funcex (Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior - 2002).

Nos estudos de competitividade desta cadeia auxiliar, a diversificação é a solução apontada para aumento da competitividade. Mostra-se as capacidades em outras cadeias de valor de mercado ou de produto. O risco de atuar em uma só cadeia é reduzido e as chances de sucesso ampliadas.

### **3.2.2 Indústria de matrizes**

De acordo com um censo realizado pela Assintecal (2003), existem em atividade, no Vale do Sinos, atualmente, mais de cem matrizerias, sendo que 92% são de empresas de micro e pequeno porte, pelo critério de número de empregados. Segundo Souza (2003), em decorrência do movimento de desverticalização muitas empresas que produziam, internamente seus moldes e matrizes, passaram a

terceirizar tais atividades para empresas já atuantes no setor, ou, então, para empresas geridas por ex-funcionários de suas matrizarias, os quais foram incentivados a se estabelecerem com empresas próprias. Dentro dos argumentos que justificam tais alterações, destacam-se os seguintes:

- o desenvolvimento de moldes e matrizes constitui-se no maior gargalo da produção de múltiplos modelos, fato que reduz a agilidade de negociação das empresas do Vale ante um processo de *target cost*, imposto pelos grandes importadores;
- a necessidade de pesados investimentos para a modernização das matrizes, cujo retorno nem sempre pode ser absorvido pelas empresas calçadistas da região;
- o aumento do número de fornecedores, potencialmente, aptos a produzirem matrizes aumentaria a concorrência, isso poderia levar a uma redução nos prazos de desenvolvimento e nos custos;
- o profissional com competências associadas à produção de matrizes é um dos mais caros e intelectualizados trabalhadores da indústria calçadista. O processo de desenvolvimento de matrizes requer autonomia e criatividade, características incompatíveis com as relações de trabalho praticadas nas indústrias calçadistas.

O segmento de mercado atendido pelas matrizarias encontra-se em franco crescimento, decorrente do maior uso de produtos alternativos ao couro para a fabricação de solados, saltos e palmilhas. Essa situação ocorre em nível mundial. Muitos países que tenham a pretensão de aumentarem sua produção de calçados e se tornaram maiores fabricantes internacionais como a Tunísia, o Marrocos e a África do Sul passaram a oferecer incentivos oficiais para sua instalação.

Em 1999, o segmento de matrizarias exportou US\$ 786 mil dólares em ações coordenadas pela Assintecal, dirigidas para países da América Latina, apostando na proximidade logística e semelhanças culturais. Em 2000, já trabalhando de forma consorciada atingiram os US\$ 966 mil dólares em exportações com um crescimento de 23%. Dos elos da cadeia auxiliar, é o que possui, percentualmente, maior volume

de negócios com o mercado externo (mais de 20% do total do faturamento total das empresas), o que comprova serem empresas internacionalizadas. Os maiores fornecedores mundiais são Itália e Coréia, o que demonstra que o fator distância não é determinante para o comércio deste tipo de produto/serviço. No entanto, para serem competitivas, as empresas necessitam desenvolver sistemas de automação que permitam comunicações em tempo real e possibilidade de reprodução de imagens com detalhes técnicos.

A tecnologia requerida para uma performance satisfatória exige significativo envolvimento da mão-de-obra, renovação constante dos equipamentos e atualização sistemática das tendências de moda em calçados. Estas características revelam a competição existente, especialmente, no que diz respeito aos produtores de outros países, pioneiros na fabricação de moldes.

A exposição ao mercado externo coloca em evidência o *gap* tecnológico e operacional das matrizarias do Vale do Sinos, incrementando sobretudo a necessidade de automação dos processos, especialmente em nível de maquetes eletrônicas, as quais permitiriam ao setor a redução significativa do tempo de desenvolvimento de um molde, que viabilizada contribuiria de modo decisivo para a diminuição dos ciclos produtivos da cadeia.

As empresas de matrizarias, desde que iniciaram os trabalhos de seu grupo, buscaram sempre ações conjuntas. Dentro de um movimento espontâneo e natural reforçado por ações orquestradas e, induzidas por atuação a nível meso para cooperação interfirmas. Todas as ações implementadas produziram, indiretamente, efeitos para a mudança em estratégias de marketing, de produção e de desenvolvimento tecnológico das matrizarias.

Ramos (2002) realizou um estudo com o grupo de empresas de matrizarias, avaliando o comércio de exportação e, após as caracterizações, fez considerações sobre as competências no comércio internacional dessas empresas. Conforme o autor, a análise global indica uma avaliação positiva dessa cooperação e dos resultados advindos para as empresas, dentre os quais, se destacam a superação das dificuldades iniciais de relacionamento e a maturidade do grupo para um trabalho em conjunto, que contribuiu para a adequação das empresas às exigências



internacionais e aumento da competitividade, criando uma cultura exportadora no grupo.

O estudo mais completo foi efetuado por Souza (2003), denominado de “Relações Cooperativas entre Pequenas e Médias Empresas: um estudo de caso no arranjo coureiro calçadista do Vale dos Sinos”, em que discute o processo de formação de relações de cooperação entre essas empresas, usando como caso de estudo as empresas participantes do Consórcio Moldes *by* Brasil. Noto ainda que as ações são incrementais e dependentes de um processo de aprendizagem coletiva, que é lento e favorecido pela mediação de lideranças locais.

### **3.2.3 Variáveis de análise para a definição da decisão de competir ou cooperar do segmento de matrizarias**

De acordo com o exposto no capítulo 2, existem inúmeras premissas que influenciam na decisão de um grupo de empresas quanto a cooperar ou competir. Somente haverá cooperação se as vantagens obtidas pelo grupo forem maiores do que as vantagens individuais auferidas pelas empresas participantes. É importante notar que é no ambiente Meso Competitivo que se conseguem equilibrar, convenientemente, os espaços exclusivos da competição e as oportunidades de ação cooperativa. A seguir, explicitam-se essas premissas que tornaram possível o comportamento cooperativo/competitivo das empresas envolvidas:

- a) tamanhos das empresas: a maioria das empresas em questão (matrizes) é de pequeno porte, o que facilita a implementação de estratégias cooperativas. Quanto maior é o porte das empresas, menores são as possibilidades de cooperação, pois essas, em geral, possuem maior capacidade econômica de custear as suas estratégias competitivas;
- b) assimetria informacional: quanto maior a assimetria informacional existente dentro de um determinado grupo de empresas, menores são as possibilidades de comportamento cooperativo, pois as empresas que detêm um maior nível de informações naturalmente não se dispõem a dividi-las com outras empresas, pois não teriam benefícios compensatórios. No caso das matrizarias, não

existem grandes diferenças informacionais, o que facilita a cooperação;

c) grau de verticalização: o alto grau de verticalização nas empresas dificulta o surgimento de comportamentos cooperativos por reduzir o potencial de compartilhamento de funções e de custos. Nesse sentido, observou-se um baixo grau de verticalização das empresas participantes e presença de várias terceirizações de funções importantes do processo produtivo, como fundição do alumínio e maquetaria;

d) grau de especialização produtiva: quanto maior o grau de especialização produtiva, maiores são as chances de sucesso do comportamento cooperativo, pois diminuem os possíveis atritos concorrenciais entre as empresas participantes. No caso das matrizarias, observa-se que cada participante é líder em algum nicho específico de produto. Essa característica é extremamente importante na composição de ações coletivas como no caso o consórcio, porque amplia a gama de oferta de produtos, colocando as empresas num patamar competitivo equivalente ao das grandes empresas do segmento;

e) nível de desenvolvimento tecnológico: quanto maior a heterogeneidade tecnológica das empresas, mais difíceis se tornam as ações cooperativas. Observa-se que no grupo das empresas do consórcio, não existem grandes disparidades tecnológicas. A maioria utiliza a fundição do alumínio como processo básico e apenas algumas empresas começam a introduzir a usinagem do aço no seu processo produtivo. Essa homogeneidade contribui, positivamente, para a cooperação entre empresas;

f) market share: nenhuma das empresas do grupo possui predominância de mercado (grande *Market Share*), o que facilita o surgimento de ações cooperativadas para desenvolver e penetrar novos mercados;

g) representatividade dos custos indiretos: os custos indiretos para o desenvolvimento tecnológico (P&D), capacitação de RH, pesquisas de mercado, certificações ISO, dentre outros, são bastante significativos para a maioria das empresas participantes, o que impõe a necessidade de uma racionalização de custos através do consorciamento para atingir patamares competitivos das grandes empresas;

h) homogeneidade sociocultural: de acordo com estudos de vários pesquisadores, principalmente Schmitz (1998) e Kanter (1994), a homogeneidade sociocultural facilita a cooperação vertical e horizontal de uma dada cadeia produtiva, sendo esse um fator de facilitação de estratégias cooperativas para o grupo de empresas em questão;

i) concentração espacial: quanto maior a concentração espacial, maior a possibilidade de integração e cooperação entre empresas. Há uma natural predisposição para comportamentos cooperativos devido a grande proximidade geográfica.

### **3.3 Aplicação do modelo conceitual**

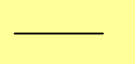
Esta parte do trabalho apresenta como foi aplicado o modelo estratégico de cadeia de valor ao estudo de caso. Na Introdução foram descritos o método do trabalho, a metodologia de pesquisa e agora, os passos para a aplicação do modelo. Para que não seja repetitivo, o modelo conceitual está sendo apresentado juntamente com sua aplicação prática. Uma tabela comparativa ao final do item demonstrará esquematicamente todos os passos propostos pelos autores mencionados anteriormente e sua aderência, ou não, ao modelo aplicado.


#### **3.3.1 Construção da cadeia de valor**

Na construção da cadeia de valor representam-se visualmente as conexões entre as empresas, ou seja é apresentado somente um diagrama de fluxo. No estudo de caso, não é apresentado além do fluxo produtivo. Entretanto, pode-se mostrar que algumas conexões diferem e seus graus de importância. Dessas conexões identifica-se os gargalos e os pontos de alavancagem. Para a construção da cadeia de valor foram respeitados os seguintes princípios:


- o objetivo da análise da cadeia de valor idêntico aos objetivos gerais e específicos do presente trabalho;


- definição do ponto de entrada final e inicial da cadeia de valor em consonância com o elo estudado, mesmo que isto signifique efetuar vários mapas conforme o estágio do trabalho;
- o uso de convenções recomendadas por Kaplinsky e Morris (1999) e McCormick e Schmitz (2001). Há necessidade de um acordo sobre os símbolos e convenções que são úteis para diferenciar e comparar os diferentes tipos de empresas, fluxos e graus de importância. Para esses autores, a listagem das atividades deve ser colocada verticalmente do lado esquerdo, começando com os fornecedores de materiais na parte inferior e terminando com os consumidores no topo. As convenções são também necessárias para distinguir quatro diferentes tipos de relacionamento na cadeia. Esses relacionamentos tem determinadas características (McCormick et al., 2001) e as convenções adotadas baseiam-se no trabalho de Kaplinsky et al. (1999), que são os seguintes:

a) relacionamentos baseados no mercado ou na cooperação em que há muitos consumidores e muitos fornecedores; possibilidade de inúmeras transações, mas fluxo de informações limitado e sem assistência técnica. A convenção adotada é uma linha única ou fina; 

b) relacionamentos baseados em rede, em que os fornecedores têm vários clientes, mas com uma igualdade de dependência, fluxo de informação intensa em ambas as direções, custos altos de substituição que são difíceis de substituir e compromisso mútuo de resolver problemas. Duas linhas (ou linha um pouco mais espessa é a convenção adotada); 

c) relacionamentos em rede direta em que 50% da produção é comprada pelos principais compradores, que definem o produto (*design* e especificações), monitoram a performance do fornecedor, fornecem assistência técnica e se encarregam do desenvolvimento do produto. Implica no

maior conhecimento, por parte do cliente, a respeito dos custos e das capacidades dos fornecedores do que desses sobre os clientes. Três linhas definem esse tipo de relacionamento, ou a soma dessas; 

d) Os indicadores de hierarquia envolvem a integração vertical, de muitos estágios internos da empresa com seus fornecedores, são de propriedade do cliente ou vice-versa, não existindo, assim, autonomia. Para esses, a convenção utilizada foi quatro linhas, ou linha larga. 

Esse mesmo princípio vale para todos os tipos de relacionamento; quanto mais intenso, maior o número de linhas ou maior a espessura.

### 3.3.2 Informações para o mapa inicial

As informações secundárias foram buscadas em estatísticas oficiais, pesquisas anteriores sobre o grupo e bibliografia sobre todo o setor. A partir desse momento, foram feitas as entrevistas não-estruturadas para entender realmente como o setor trabalha e foram fundamentais para desenhar o mapa preliminar acima. Elas foram feitas conforme descritas na metodologia de pesquisa.

Portanto, a construção do mapa inicial foi feita sobre as informações de fontes secundárias e entrevistas exploratórias. Ao se definir os relacionamentos, a cadeia de valor assume somente características diferenciadas nas linhas conforme mostra a Figura 11.

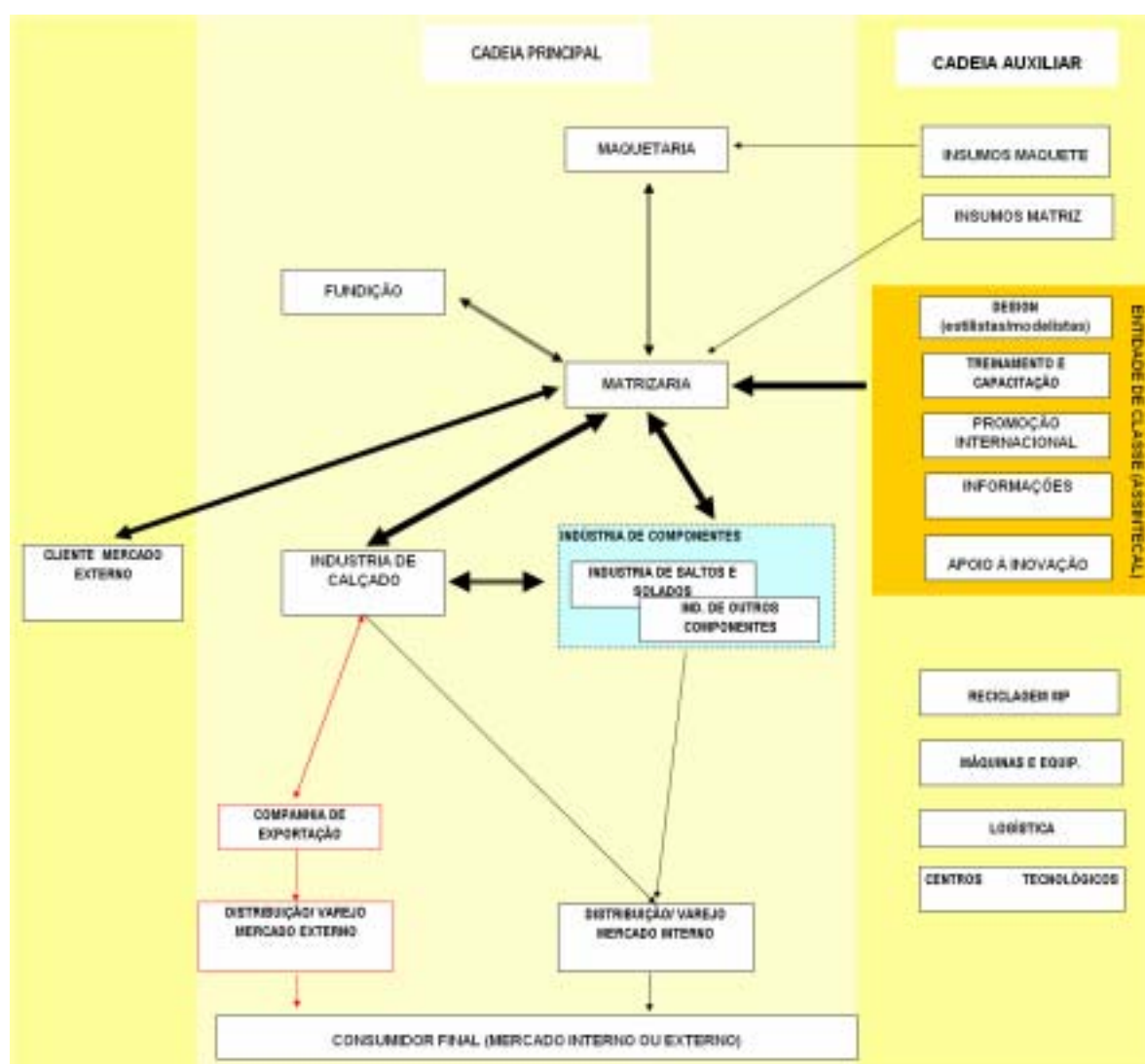


Figura 11: Cadeia de valor matrizaria

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3.3 Desenho do Mapa

Após esse passo, buscou-se visualizar os laços entre os produtores, fornecedores e clientes e principalmente o relacionamento com a Associação de Classe (Assintecal). Para iniciar, foram identificados os mercados finais. No caso específico, esses mercados foram denominados como: a) mercado local; b) mercado nacional; c) exportação para países vizinhos e d) exportação para outros países. Foi dirigida, então, especial atenção à cadeia global, já que o propósito era analisar como seria a atuação em nível meso.

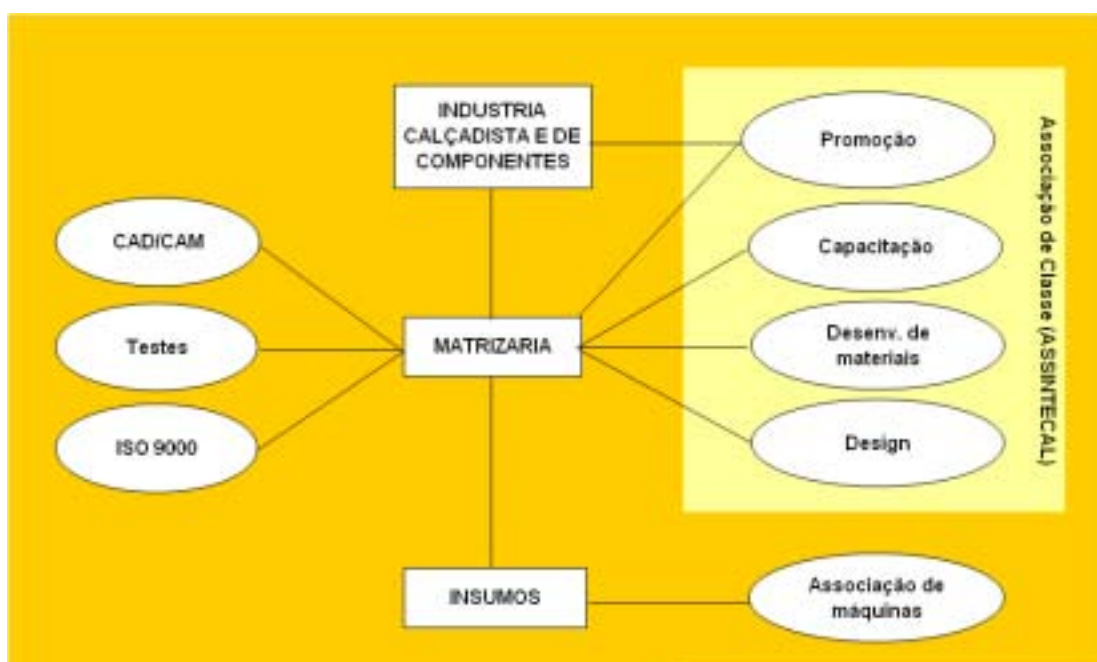


Figura 12: Análise da cadeia de valor sob ponto de vista de serviços

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 12 exemplifica de forma bastante clara a importância dos serviços desempenhados pela Associação.

### 3.3.4 Redefinição do mapa

Os mapas anteriores mostraram onde o grupo estava localizado na cadeia nacional e internacional. Buscou-se maior precisão para indicar onde ações são necessárias. Nesse novo desenho foi mapeada a questão da governança, principalmente a cadeia de apoio disponível e de acordo com as informações, a questão do *design*. Tomou-se o cuidado para fixar-se no propósito e objetivo da pesquisa, para que as variações não ficassem intermináveis e se obtivesse maior clareza. Dessa maneira, foram desenhadas somente partes da cadeia.

Por exemplo na questão do *design*, por ter sido caracterizada como *global buyer-driven*, foram vistas as fontes de informações do *design* para os matrizeiros e a importância de cada uma das fontes, conforme demonstrado na Figura 13. A linha

larga demonstra a dependência dos compradores e o papel exercido pela Associação.



Figura 13 – Fonte de *design* para as empresas

Fonte: Elaborado pela autora a partir das convenções de Kaplinsky et al. (1999).

### 3.3.5 Informações junto aos compradores globais

Buscar informações com todos os tipos de compradores é importante para que se tenha acesso a informações de todos os tipos. Se a pesquisa for restrita ao nível local, provavelmente serão mostradas diferenças entre os produtores locais, diferenças entre grandes e pequenas empresas e muitas vezes os conflitos. Conhecer diferenças locais e seu dinamismo é importante, mas há o perigo de que essas não sejam suficientes para efetuar conclusões e entender as causas dos problemas e a busca de soluções. Pelos inúmeros estudos efetuados no setor, sem que houvesse implantação de soluções, uma das conclusões que se pode chegar é de que realmente esta parte não foi ouvida, porque se reconhece que as forças do mercado estão centradas nos compradores. Enquanto o número de produtores tem aumentado recentemente, há uma concentração entre os compradores. Esses compradores são globais pelo sentido que eles têm fonte de produtores em todo o mundo. Isto lhes dá uma enorme facilidade de comparação, o que pode demonstrar as forças e fraquezas de determinados produtores (no presente caso, as matrizarias) comparados com outras regiões e países.



Dentro das entrevistas não-estruturadas, foram entrevistados oito compradores globais em vários países que efetuam compras de matrizes em diversas fontes. Desses, quatro são brasileiros, três da América Latina e um da Itália. Foram preparadas as entrevistas e a forma de condução, que estão nos Anexos 1 e 2.

Os critérios aplicados foram os mesmos de Schmitz (1999), percepção de qualidade de produto, preço, tempo entre o pedido e a entrega do produto (responsividade), pontualidade na entrega, flexibilidade e *design* inovativo. Esses, segundo este autor, são tipos de critérios pelos quais os compradores selecionam seus fornecedores e tomam pedidos. Podem mostrar facilmente como buscar vantagem competitiva e se elas terão mais repercussão. Esses mesmos critérios são considerados os fatores críticos de sucesso.

Esses critérios foram confirmados através da pesquisa realizada com as empresas (Kliemann, 2003). Os fatores críticos de sucesso percebidos foram conformidade, responsividade e serviços. A **conformidade** é um critério de qualidade que diz respeito à exatidão da reprodução dos moldes ao modelo ou maquete solicitada pelo cliente. A **responsividade** refere-se à agilidade/rapidez de entrega dos pedidos solicitados e sendo a indústria de matrizes fornecedora de insumos básicos para a produção do calçado, existe uma grande pressão pelo cumprimento de prazos, pois a indústria calçadista também é, normalmente, puxada por encomendas de seus clientes. Quanto ao **serviço**, refere-se a assistência técnica prestada e o conhecimento do processo calçadista são fatores muito importantes na concorrência com os matizeiros de outras cadeias produtivas, servindo como uma barreira tecnológica a uma competição mais acirrada intersetorial. Nesse sentido, a empresa que conseguir produzir o mais rapidamente possível, dentro de padrões estritos de conformidade e com um maior conhecimento do processo produtivo do cliente final, deverá naturalmente obter sucesso no seu ambiente concorrencial. Note-se, por exemplo, que o fator competitivo preço é, apenas qualificador para as empresas do consórcio, pois essas empresas estão competindo em nichos específicos e complementares de mercado. Assim, suas margens praticadas podem ser mais vantajosas. Também na questão de serviços, as informações prestadas sobre desenvolvimento de produto, incluindo aí, a questão do *design*, que engloba tanto aspectos de tecnologia como de estilo (Kliemann et al., 2003).

Os resultados dessas informações tanto dos compradores como das empresas são colocadas dentro de um diagrama, em que cada ponto representa um critério, e a pontuação é a média obtida pela avaliação da pesquisa que se encontra no Anexo 2.

O primeiro diagrama mostra a comparação entre a opinião das empresas fornecedoras e compradores sobre os itens elencados (Fatores Críticos de Sucesso) a respeito das matrizarias. Após, foram feitos outros diagramas efetuando-se a comparação dos principais concorrentes das matrizes locais de cada país, italianas e coreanas. A Figura 14 mostra a principal percepção das empresas locais sobre a sua posição e a posição dos principais concorrentes (produtores locais, no caso da América Latina, Itália e Coréia). Na interpretação dessa figura, dois FCS (Fatores Críticos de Sucesso) indicam um rumo de ação concreto. No quesito design e qualidade os italianos obtêm uma pontuação mais elevada que os brasileiros, mas é também o que mais se destaca como diferencial perante os demais concorrentes. Outros itens têm uma pontuação bastante similar, sendo mais difícil obter vantagens.

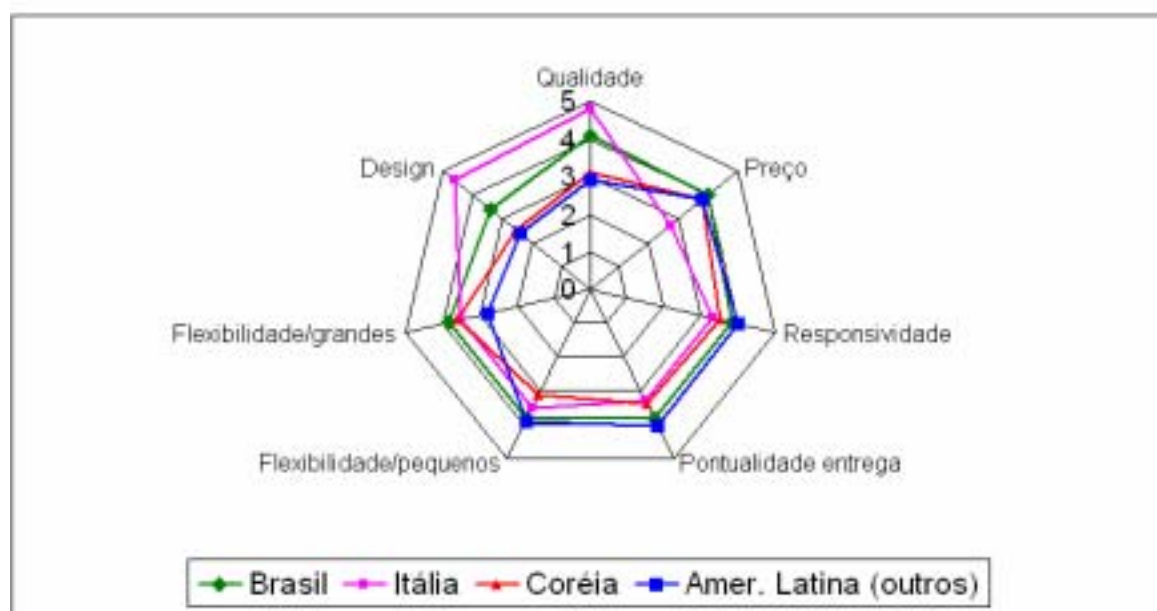


Figura 14: Comparativo dos FCS na ótica das empresas fornecedoras

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 15 compara desempenho do Brasil frente aos concorrentes do Mercado

Americano (Argentina, Peru, Bolívia, Colômbia, Equador e México). Mostra que os produtores brasileiros são melhores em termos de qualidade, *design* e pontualidade. No fator preço que poderia ser o grande diferencial pelos custos adicionais de transporte e impostos de importação, os valores são bastante próximos, o que permite afiançar que é real sua competitividade nesses mercados.

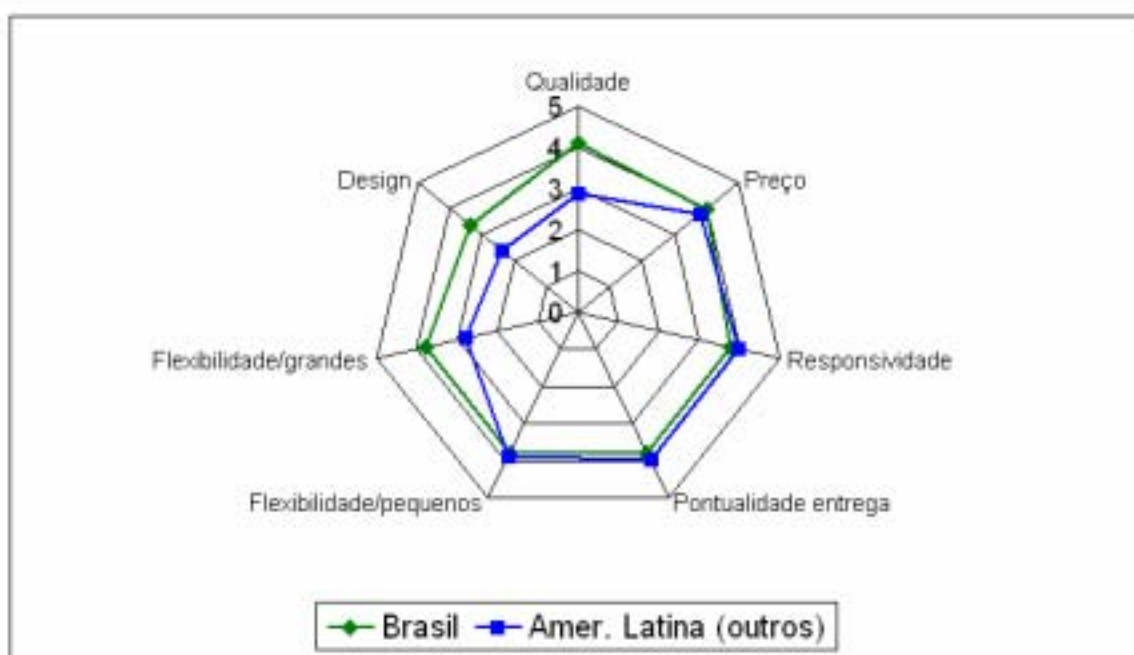


Figura 15: Comparativo do produto brasileiro com os produtos locais (percepção dos compradores)

Fonte: Elaborado pela autora

A mesma comparação (Figura 16), efetuada com os produtores italianos demonstra superioridade em preço, qualidade do produto e pontualidade, mas ainda evidencia perdas para a questão *design*.

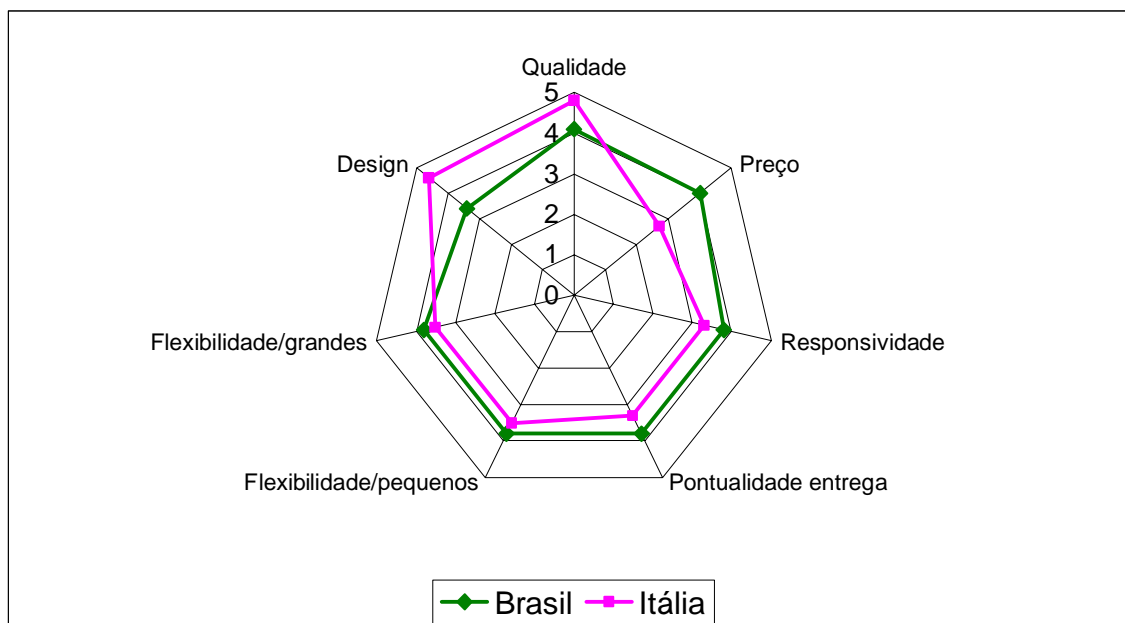


Figura 16: Comparativo entre Brasil e Itália (percepção dos compradores)

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, na comparação com os coreanos (Figura 17) todos os itens exceto preço e flexibilidade quanto aos grandes pedidos, mostram-se superiores aos fabricantes brasileiros. O item preço apresenta uma grande diferença, que deverá ser suplantada por outros itens.

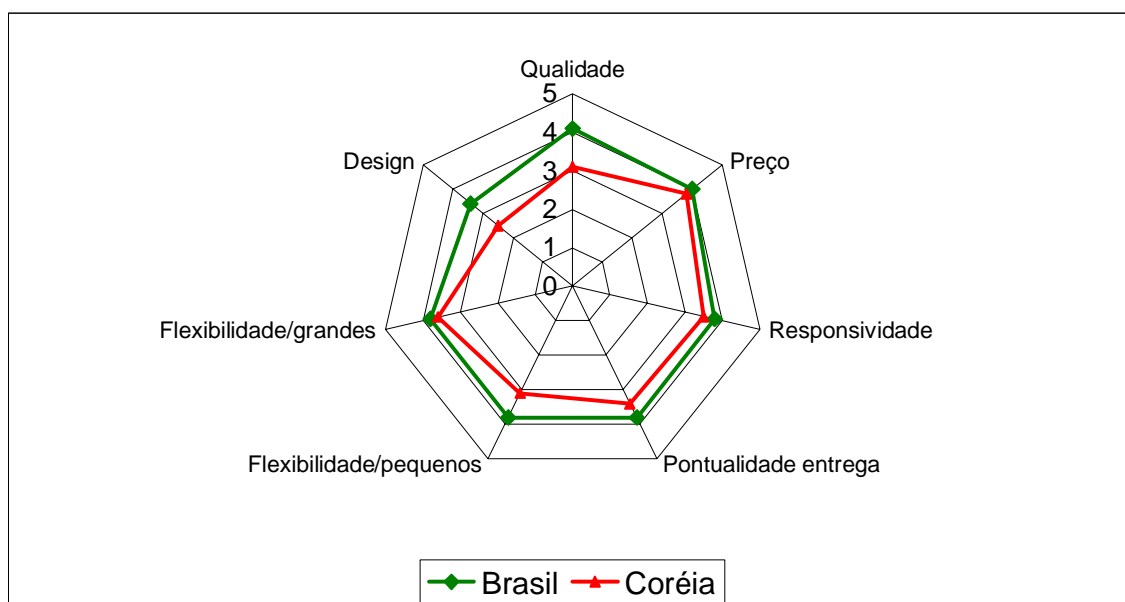


Figura 17: Comparativo entre Brasil e Coréia (percepção dos compradores)

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3.6 Informações junto as empresas

As informações junto ao grupo são essenciais para explicar o que os diagramas mostram e o que eles devem mudar. Neste foram examinados os custos, importantes para qualquer análise competitividade, porque mesmo que se concorra em diferenciação, o preço sempre será uma variável a ter peso significativo na decisão de compra (Porter, 1990).

A obtenção dessa informação é extremamente sensível para as empresas. Trabalhou-se por isso, através de percentuais e no preço de venda comparou-se estes valores com os fornecidos pelos compradores. Uma constatação feita é que no mercado externo a margem de lucro é bastante superior ao mercado interno, mesmo que o valor percentual iguale os valores finais

Tabela 02: Custos e margem de lucro

Descrição	Mercado Interno	Mercado Externo
Materiais	37%	24%
Mão-de-obra	32%	30%
Custo fixo	20%	18%
<b>Custo de produção</b>	<b>89%</b>	<b>72%</b>
Comissões de vendas	3%	5%
Fretes e outras despesas	2%	8%
Lucro	6%	15%
<b>Preço de Venda</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Obs.: O valor percentual de 100 equaliza os dois valores de vendas.

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3.7 Análise Porteriana

Dentro da análise porteriana, o posicionamento da indústria de matrizes está concentrado numa faixa intermediária de mercado. Isso ocorre, porque o próprio calçado brasileiro tem esse posicionamento, ficando a China com a liderança dos segmentos de baixo custo e a Itália, nos produtos diferenciados.

A situação encontrada em 2000, no primeiro diagnóstico, era de que a Ásia começava a se tornar uma ameaça nas linhas de mais baixo custo e de que na Itália se importavam as matrizes de maior valor agregado.

De maneira sumária, são verificados os conceitos da Teoria do Diamante (Porter, 1995), aplicados ao elo de matrizarias.

- condições de fatores: no caso das matrizarias, os fatores de produção mais importantes foram os recursos humanos, conhecimento e a infra-estrutura empregada. Nos recursos humanos, constatou-se a baixa qualificação da mão-de-obra e a inexistência de cursos técnicos direcionados a esse segmento. Esse era um dos grandes obstáculos para introdução de novas tecnologias, porque se exige maior qualificação que permita o entendimento de manuais, programação e reprogramação dos equipamentos de base eletrônica, como o CAD/CAM.

Em relação aos recursos de conhecimento, boa parte do *know-how* desse elo é resultante de melhorias incrementais. Existe uma parte do conhecimento que

provém das diversas instituições montadas e estruturadas na região do Vale do Sinos, mas não havia curso específico para a formação de matrizeiros.

- condições de demanda: esse fator determinante está relacionado com a composição da demanda (interna e externa), com o tamanho dessa demanda (interna e externa) e com sua taxa de crescimento. Pelo que foi descrito da cadeia calçadista, os fatores numéricos estão em ritmo decrescente e, segundo Festerseifer e Gomes (1995), a composição da demanda nacional é marcada pela pouca exigência do consumidor em relação ao calçado, o que acaba se refletindo na compra de insumos em que os fabricantes estão mais preocupados com a questão preço do que com as considerações ligadas ao conforto, à durabilidade e até mesmo à estética. No mercado externo, as empresas calçadistas não possuem qualquer ligação direta com os consumidores. O primeiro estudo comparativo sob a ótica dos clientes finais foi feito por Schmitz em 1998. Nele existem pontos em que a indústria de matrizarias poderá desenvolver novas competências.
- indústrias correlatas e de apoio: em termos de atualização tecnológica, o perfil de modernização das empresas classificadas neste item foi considerado baixo, principalmente, no que tange à incorporação de tecnologias de microeletrônica. Isso se deve, em parte, ao fato de que o setor, em geral, possui um alto nível de diversificação produtiva. Em vez de buscar uma maior especialização produtiva, as empresas, para sobreviverem no ramo procuram atender a todas encomendas indistintamente. Assim, não adquirem especialização e não agregam economias de escala. O segundo problema enfrentando pelas empresas do setor diz respeito a freqüente carência de financiamentos a custos compatíveis com o exterior, tanto para o investimento como para a comercialização dos produtos.
- no que tange à prestação de serviços, o recurso da subcontratação é uma prática muito difundida no Vale do Rio dos Sinos. No caso das matrizarias, ocorre a contratação de maquetaria, usinagem e desenho.
- a aglomeração da cadeia produtiva no interior do *cluster* permite um abastecimento de bens e serviços rápido e eficiente, restringe o comportamento oportunista de alguns fornecedores e reduz os custos de transação. Em geral,

concede-se às empresas produtoras um ganho de produtividade associado à eficiência coletiva. A respeito de haver alguma cooperação, principalmente, entre as pequenas empresas, as relações cliente-fornecedor, ainda, são precárias no que se refere à interação, interdependência e especialização obtida nos *clusters* da Itália.

- estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas: esse quarto fator determinante analisa a natureza da rivalidade interna, da cooperação e da coordenação entre as empresas, tendo como objetivo analisar o impacto da estrutura concorrencial, revelada no interior do *cluster*, sobre a competitividade das matrízarias existentes.
- as empresas concorrentes podem beneficiar-se das relações de proximidade, quando, (1) estabelecem consórcios para compras, vendas e P&D comuns; (2) trocam informações sobre o produto ou sobre métodos de produção e (3) estabelecem contratos para empréstimos de máquinas e equipamentos. Esses três itens acontecem, normalmente, nas empresas de matrízaria. A troca de informações formal ou informal não é uma condição suficiente para melhorar sua competitividade. A comercialização fragmentada das empresas não tem força perante o calçadista ou fabricante de solados, entre outras, para que a cooperação interempresas efetue mudanças na competitividade.

### 3.3.8 Análise do grau de internalização ou externalização das operações

Essas duas direções operam em conjunto mas a maior ou menor pressão de outra auxiliam a buscar formas de assegurar as vantagens conquistadas ou buscar novas. Essa informação também foi buscada em termos de percentual, dividindo-se em dois percentuais tanto para internalização como para externalização: 100% e 50% (McCormick, 2001).



Tabela 03: Extensão da externalização e internalização, por tipo de atividade

<b>Atividade</b>	<b>100% Internalizado</b>	<b>&lt; 50% Externalizado</b>	<b>&gt; 50% Externalizado</b>	<b>100% Externalizado</b>
<i>Design</i>		x		
Produção			x	
Inspeção	x			
Comercialização		x		

Fonte: Elaborado pela autora

As respostas para o momento presente não apresentaram problemas, mas os maiores desafios são de estabelecer quais os aspectos que devem ser mudados. Foram então utilizados as recomendações de Kliemann (2003) em estudo efetuado para aumento de competitividade e posicionamento do setor.

As estratégias de desenvolvimento indicadas para o grupo foram diversificação de mercado por meio da exportação para países de baixa demanda tecnológica, focalizando o mercado da América Latina; racionalização de custos através de parcerias verticais e horizontais coordenadas e a complementaridade da linha de produtos, associada a uma estratégia de nível microcompetitivo de foco em nichos de produtos específicos, por parte dos consorciados. Além dessas, ocorreu um *upgrading* tecnológico por parte de algumas empresas do consórcio. A Tabela 4 mostra as ações realizadas no âmbito do grupo, onde são evidenciados os espaços de atuação conjunta das empresas (nível Meso) e, de atuação individual (nível Micro).

Tabela 04: Estratégias adotadas pela indústria de matrizes

Ações Realizadas	Estratégias	Tipo da Estratégia
Desenvolvimento/Prospecção Mercado América Latina Promoção Comercial e Participação em Feiras	Diversificação de Mercado	Coletiva
	Desenvolvimento/Penetração Mercado (Ansoff)	Coletiva
	Complementariedade da Linha de Produtos	Coletiva
	Focalização em Nichos de Produtos (Pires/Porter)	Coletiva e Competitiva
Treinamento mão-de-obra	Racionalização de Custos	Coletiva
Certificação ISO	Racionalização de Custos	Coletiva
Vendas através de Rede Comercial	Racionalização de Custos	Coletiva
Compra de Equipamentos (CNC)	Upgrading Tecnológico	Competitiva

Fonte: Elaborado pela autora

A escolha das estratégias apresentadas mostra o equilíbrio que a formulação estratégica no nível Meso pode trazer para um grupo de empresas, definindo seus espaços de cooperação. De acordo com a Tabela 4, verifica-se que coexistem ações estratégicas coletivas e competitivas, num processo interativo e complementar. Por exemplo, nas ações de prospecção e desenvolvimento de mercado, as empresas decidiram cooperar, desenvolvendo estratégias de diversificação de mercado, desenvolvimento e penetração de mercado, complementariedade da linha de produtos, pois nenhuma delas poderia, individualmente, atingir essa amplitude de ações, sendo, na sua maioria, empresas de pequeno porte sem um *market share* representativo, nem uma verticalização produtiva proeminente. A questão da complementariedade da linha de produtos é relevante, porque permite que as empresas desenvolvam estratégias individuais competitivas de focalização em nichos de produtos específicos, ao mesmo tempo que podem competir com empresas muito maiores, em uma linha de produtos muito mais ampla. Além disto, essa combinação estratégica micro e mesocompetitiva elimina atritos internos ao grupo, concernentes à disputa por clientes do consórcio.

A questão do *design* foi um dos Fatores Críticos de Sucesso com maior destaque. Para efeito do trabalho de estudo de caso, examina-se através de três

figuras (18,19 e 20) possíveis *upgrading* obtidos pela melhoria desse FCS.

Esses *upgrading* poderiam ser efetuados de várias formas. Em caráter ilustrativo, exemplificamos através de três figuras, maneiras possíveis de sua ocorrência na área específica de *design*, além de uma figura que mostra a situação atual.

A Figura 18 mostra a situação atual em que o *design* é de competência dos compradores tanto calçadistas como fabricantes de solados que ainda são subordinados ao comprador global.

A parceria seria uma das formas que poderiam dar mais funcionalidade e transparência nas relações e está representada na Figura 19.

A Figura 20 retrata uma situação em que as matrizarias fabricam seus próprios modelos e os direcionam para o mercado. Em um primeiro momento, este deveria ser através de modelos padronizados a serem vendidos para micro e pequenas empresas tanto nacionais como da América Latina, que não dispõem de recursos para investimento em *design* próprio.

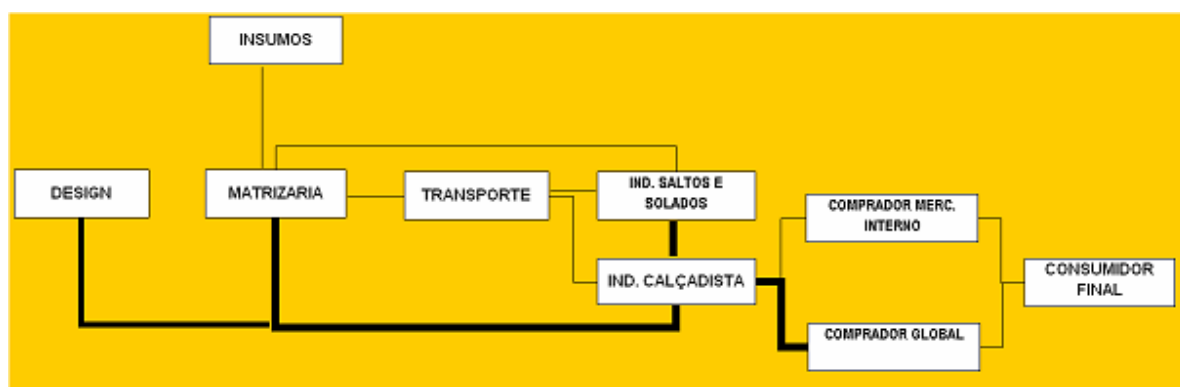


Figura 18: Cadeia de valor ilustrativa - ref. *design* (demanda puxada)

Fonte: Elaborado pela autora

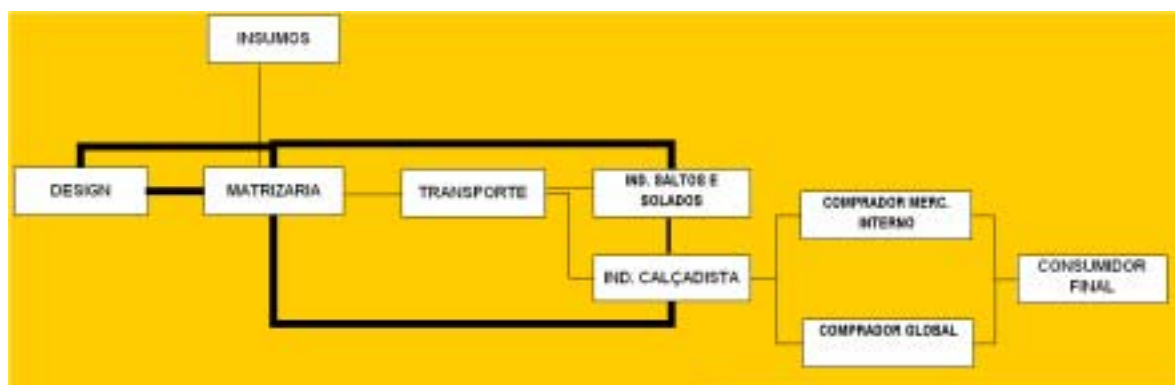


Figura 19: Cadeia de valor agregando valor através do *design* em parceria

Fonte: Elaborado pela autora

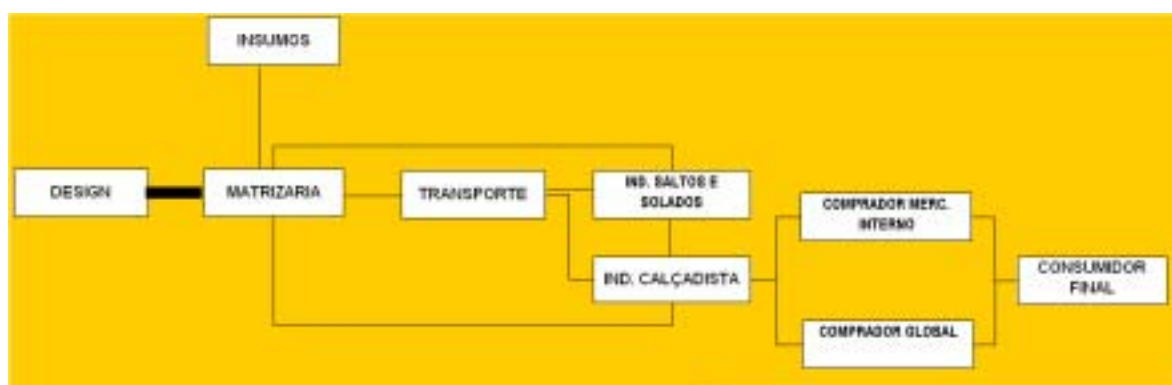


Figura 20: Cadeia de valor agregando valor através do *design* próprio (Demanda empurrada)

Fonte: Elaborado pela autora

De uma maneira diferente, mas também demonstrando parte da cadeia e principalmente o nível meso, a Figura 21 mostra a cadeia de valor desse nível.

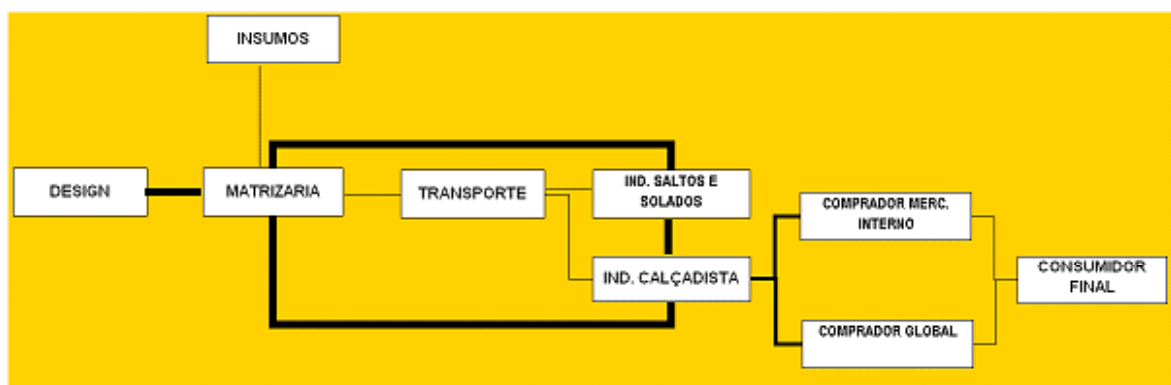


Figura 21: Cadeia de valor agregando valor através do fortalecimento do *design* (demanda empurrada)

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3.9 Estratégias em nível meso

O objetivo deste trabalho é propor um modelo estratégico no nível meso. As razões foram amplamente apresentadas. Se essas são as importantes questões para o estudo, deve-se também apresentar em destaque estas e sua relevância. As informações foram obtidas através da realização de entrevistas com personagens chave compradores globais e as próprias empresas de moldes.

A política e as formas de apoio foram melhor investigadas através de pesquisas secundárias nas várias Instituições que compõe o nível meso. Por entender-se que isso envolvia uma estratégia industrial local, utilizou-se a abordagem desenvolvida por Jörg Meyer-Stamer (PACA), em que é bastante trabalhada a idéia do domínio local de análise e recomendações que envolvem todos os *stakeholders* em sua implementação.

Os aspectos metodológicos que esse autor denominou de PACA (traduzido para Projeto de Marketing Municipal), são bastante similares aos que até aqui foram seguidos, mas a importância desse autor é o de acrescentar sempre a participação de todas as partes. As atividades desenvolvidas e agregados ao Plano Inicial foram:

- a) atividades preliminares: busca de dados, análise do *cluster*, tipos de cadeias de valor globais e principalmente discussão do conceito, dos conteúdos e da

logística metodológica como agente local de desenvolvimento do trabalho. Também menciona as instituições de apoio que deveriam ser convidadas a participar, bem como a qualificação das empresas;

b) lançamento do projeto: em que convidados trabalham em grupos, principalmente para aclarar os conceitos;

c) trabalho de campo: constitui-se de entrevistas e trabalho com minigrupos;

d) preparação das conclusões e sua apresentação: identificação dos antecedentes, diagnóstico e medidas a serem tomadas.

Em nível meso a melhor indicação é apoiar os esforços das empresas e isso pode ser realizado de dois modos diferentes: primeiro, as instituições de nível meso que oferecem serviços para as empresas e articulam as demais para oferecê-los e segundo, políticas meso que têm a finalidade de elaborar condições reguladoras específicas de um setor e criar instituições de nível meso.

### **3.4 Soluções a serem desenvolvidas**

Nos itens anteriores foram buscadas as informações e efetuadas análises, isto é, identificados os problemas e, a partir dessa análise selecionadas soluções e principalmente formas de implementação. Para isso, foram seguidos:

#### **3.4.1 Abordagem participativa**

A articulação com as demais instituições locais, universidades, centros tecnológicos para oferecer suporte necessário de serviços, contínuos e de qualidade, às empresas é uma necessidade para envolvê-los para busca de soluções conjuntas. Sobre o diagnóstico, perceberam-se as áreas de maior carência e nas quais foram fomentadas parcerias para seu desenvolvimento e onde basicamente houve uma articulação no ambiente meso com vários participantes: APEX – Agência de Promoção de Exportações, SENAI – Serviço Nacional de

Aprendizagem Industrial, UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, SEBRAE/RGS – Serviço de Apoio à Pequena e Média Empresa.

Como todos foram envolvidos na pesquisa desde o início, foi relativamente fácil buscar sua participação tanto na busca de soluções como nas ações que deveriam ser desenvolvidas. Relacionamos abaixo as ações que foram implementadas com as várias instituições de apoio:

1. constituição do consórcio Moldes *By* Brasil com apoio da APEX;
2. certificação das empresas pela ISO 9000;
3. treinamento de mão-de-obra pelo SENAI, com apoio com recursos do FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos/Ministério da Ciência e Tecnologia;
4. pesquisas da Unisinos que subsidiaram outros trabalhos, especialmente o que está se realizando em paralelo com este estudo, denominado *Time to Market* que contam ainda com apoio do Sebrae-RGS e Senai;
5. trabalhos desenvolvidos pela UFRGS na área de criação de softwares livres e de pesquisa de materiais;
6. apoio do Sebrae –RGS para realização de feiras.

Todos esses trabalhos foram efetuados com discussão direta e negociação entre os vários grupos, que é a forma ideal de construir um curso de ação, tendo como a Assintecal a função de ser a catalizadora dos interesses dos vários grupos, de buscar a solução e de efetuar a implantação.

### 3.4.2 Apoio às ações coletivas

O nível meso caracteriza-se por atuar basicamente no apoio de ações coletivas. Entretanto, este como salienta Casarotto et al. (1999) pressupõe certas condições para que as articulações aconteçam entre os vários agentes como existência de uma base institucional, cultura de associativismo e colaboração. Esses fatores não foram

dimensionados. Então, imediatamente foram desenvolvidos projetos com objetivos específicos. Os resultados alcançados não permitiram afiançar se tais condições existiam ou se houve uma relação contínua entre o acontecimento das ações, seus resultados e a motivação para dar início a outras ações. Também, pode ter ocorrido, que por ter havido uma associação representativa e atuante, os demais fatores foram relegados.

A condicionante de apoio às ações coletivas, desde que houvesse quantidade e qualidade no empenho das empresas e sua predisposição envolvia, inclusive, aportes financeiros e capacidade de articulação, o que faz crer que houve efetiva participação no processo. A estratégia foi de atuar de modo participativo com os demais atores para se obter:

1. articulação para promover um esforço combinado entre universidades, Instituições governamentais, garantindo assim fornecimento de serviços contínuos e de qualidade;
2. criação de mecanismos associativos que no caso foram o consórcio para as empresas que já pudessem competir globalmente e formação do grupo de Moda e Tecnologia em Cena, que se encontra em fase de preparação.

O instrumento básico de ações coletivas é a constituição de grupos de empresas e instituições de serviços, fortemente articulados. Casarotto Filho e Pires (2001) assim o definem:

(...) em outras palavras criam-se competências (ligadas principalmente à qualidade da produção e vantagens de custo (pela eficiência técnica e relações privilegiadas com mercados fornecedor e de clientes) típicas de empresas de dimensão média/grande, potencializando as melhores competências de cada uma das empresas e as melhores bases tecnológicas (CASAROTTO FILHO E PIRES, 2001, p. 62).

Também na questão da tipologia dos serviços prestados adotaram-se os critérios empregados por Casarotto e Pires (2001).

1. Informações;
2. Qualidade e Inovação Tecnológica;
3. Suporte Financeiro;



#### 4. Promoção Local e Externa.

##### 3.4.3 Padronizações

As padronizações foram criadas para dar um diferencial e propiciar uma segurança aos compradores de qualidade. No caso específico das matrizarias, a obtenção da certificação ISO 9000 foi importante em seu desenvolvimento e a análise da cadeia de valor pode ajudar a fazer seu uso mais efetivo. A instituição certificadora tem dois componentes-chave: um conjunto de normas, princípios e mecanismos de acompanhamento. Esse uso mais efetivo deve partir da categorização que os analistas fazem deste processo de certificação:

- a) certificação no primeiro nível, no qual uma empresa sozinha desenvolve seus próprios papéis e indicadores de conformidade;
- b) certificação no segundo nível, na qual a associação desenvolve um código de conduta e estabelece mecanismos de conformidade;
- c) certificação no terceiro nível, em que os níveis de conformidade são estabelecidos por um grupo externo;
- d) certificação no quarto nível, envolve Governo e outros organismos para determinar as ações já descritas.

Tomando como referencial as experiências de certificação de origem utilizadas hoje como alusão à criatividade, (Buitoni. 2000) faz afirmações em que menciona a necessidade de instauração de um processo contínuo, propositado e original. O termo original se refere a “possuir uma origem”, uma razão de ser, que não se baseia puramente na imitação do que as outras empresas fazem, mas na análise de sua própria direção. Sendo assim, duas constatações de ações coletivas foram desenvolvidas além da certificação. A primeira delas foi agregar um selo de origem, *by Brasil*, que hoje se transformou no diferencial para essas empresas e a segunda, foi proporcionar para essa criatividade um caráter proposital quando foi sugerida a manutenção de um ambiente de aglomeração cultural e favorecimento da exposição a estímulos culturais diferentes e contratantes.

Pode-se recomendar que as empresas tenham duas etapas que poderiam agregar valor: a certificação no segundo e no terceiro nível.

#### 3.4.4 Mudança da cadeia de valor

Foi visto anteriormente que há possibilidade de aumento de ganhos dependendo de como se posiciona dentro da cadeia de valor. Mudar de baixo para altos ganhos não é simples nem fácil, porque a competição é usualmente inflexível e há dependência de outras habilidades ou de equipamento especializado. Demonstrou-se as várias possibilidades atuando em um só Fator Crítico de Sucesso (FCS) - o *design* dentro da cadeia de valor atual. Não foram exploradas mudanças para outras cadeias de valores, mas foram verificados outros gargalos que não significam mudanças na cadeia de valor, mas sim, um nível de atuação em nível meso.

Um dos problemas localizados na pesquisa é que há necessidade de investimento para compra de máquinas de mais alta performance e que a falta de financiamentos é um dos gargalos encontrados, não por falta de verbas, mas por inadequabilidade para as pequenas empresas. Nesse estágio, algumas medidas foram sugeridas e implantadas dentro de iniciativas consideradas como de meso ambiente.

1. Fundação de uma cooperativa de crédito com recursos de várias fontes para dispor de um montante de capital;
2. Efetivação de convênios com instituições financeiras para apoio a essas empresas;
3. Inclusão dentro do Fórum de Competitividade da Cadeia de Couro, Calçados e Artefatos a necessidade de adequação de linhas para este APL.

#### 3.4.5 Difusão de melhores práticas

Uma das formas de melhorar a cadeia de valor é agregar as melhores práticas,

para convencimento de uma abordagem positiva. Mostra-se, assim, que se pode conseguir melhores resultados sem tocar na parte negativa que acaba gerando uma resistência desnecessária.

Dentro dos Fatores Críticos de Sucesso, a alta qualidade e a resposta rápida são críticos. Os dois dependem de tecnologia. Em um primeiro momento, buscou-se através do diagrama, mostrar-se quem eram percebidos como os melhores nesta área: os italianos. A partir desse momento, em uma atividade denominada *Time to market*, uma missão tecnológica está sendo efetivada. Entretanto, o que era somente uma verificação do que estava sendo feito melhor, passou a se constituir também numa busca de alianças estratégicas como parcerias, *joint-ventures*, etc.

Mesmo que ainda esteja não estejam definidas duas outras etapas deverão contemplar esta primeira missão. Primeiro, uma missão tecnológica para Coréia porque pelos movimentos mundiais de comércio, chega-se à conclusão que nesses países é que estão se desenvolvendo inovações. Em segundo lugar ao se buscar as melhores práticas dentro das cadeias semelhantes, pode-se ser iguais aos que já são líderes. Deve-se, portanto, buscar outros setores que apresentem fatores críticos de sucesso como diferencial para verificação de sua aplicabilidade e ajustes que deverão ser feitos. Esse também ainda é um estudo em andamento.

### **3.5 Fases e níveis da metodologia**

De acordo com os princípios do modelo teórico, o método foi desenvolvido em três fases, que foram quase integralmente seguidas, exceto por algumas alterações julgadas mais apropriadas. A Tabela 05 demonstra as etapas desenvolvidas com o embasamento teórico, que em princípio deveria ser do IDS mas quando se julgou necessário foi apropriado a outras teorias.

Tabela 05: Passos desenvolvidos, embasamento teórico e princípio adotado

Fases desenvolvidas	Embasamento teórico	Razão
<b>01 - Construção da cadeia de valor</b>		
Objetivos	IDS	
Convenções	IDS	
Informações sobre a cadeia de valor	IDS	
Desenho da cadeia de valor	IDS	
Redesenho da cadeia de valor	IDS	
<b>02 - Informações</b>		
Informações junto aos compradores	IDS	
Informações das empresas, objeto do estudo	IDS	
Análise competitiva	Porter	necessidade para entendimento da competitividade
Comparativo de internalização e externalização	IDS	
Análise do ambiente meso	Paca*	indicação do IDS
<b>03 - Soluções</b>		
Abordagem participativa	IDS, Paca e Casarotto	complementares
Apoio a ações coletivas	Paca	
Padronizações	IDS	
Mudando a cadeia de Valor	IDS	
Difusão das melhores práticas	IDS	

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os princípios do modelo teórico, a metodologia foi desenvolvida em três fases conforme demonstra a Figura 22, apresentada na página seguinte.

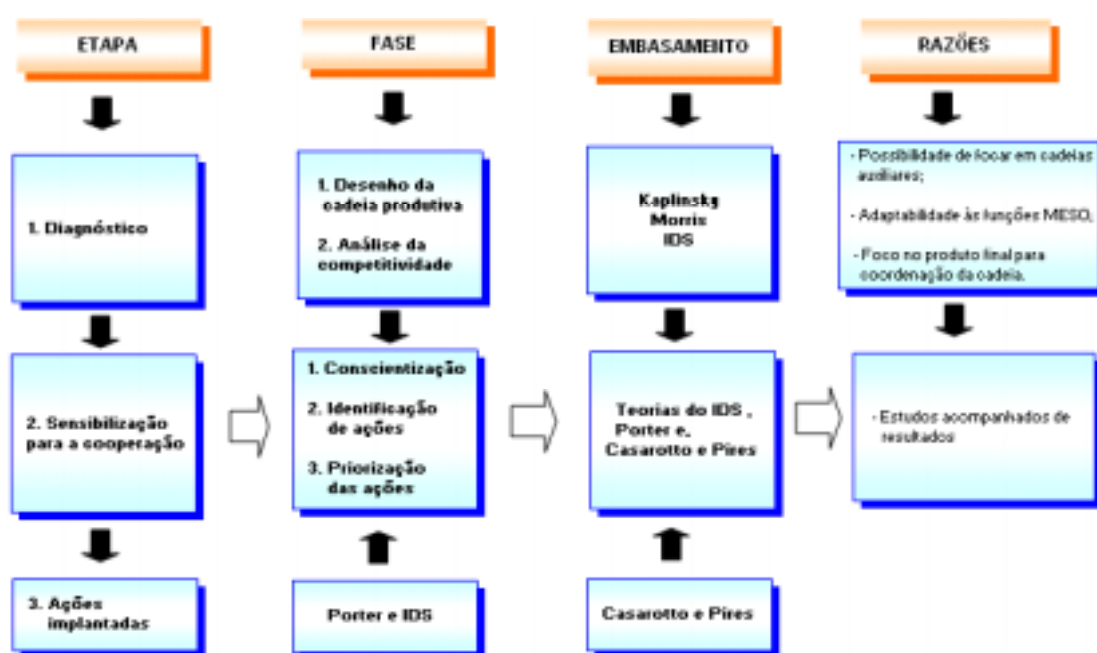


Figura 22: Fases e níveis da metodologia

Fonte: Adaptado de Pires (200, p. 104).

### 3.6 Indicadores de desempenho e resultados obtidos

Com o objetivo de medir a eficiência da implementação do modelo e da estratégia mesocompetitiva adotada, foram propostos alguns indicadores de desempenho, descritos a seguir. Os resultados quantificáveis do projeto estão documentados em pesquisa junto a Secex (Secretaria de Comércio Exterior).

- a) Aumento da base exportadora (novas empresas exportadoras): inicialmente, apenas duas empresas atuavam no mercado externo, porém, de forma esporádica. Hoje, todas as empresas do consórcio atuam na exportação e do grupo mais seis estão exportando.
- b) Geração de empregos: no começo as empresas do consórcio empregavam 215 pessoas, mas passaram para 255, o que correspondeu, efetivamente, a um aumento de 18,60% em dois anos.
- c) Valor anual das exportações: o valor das exportações obteve um incremento percentual de mais de 10% nos dois anos de constituição do consórcio.

d) Índice de abertura de mercado: o percentual de exportação sobre o faturamento total das empresas do consórcio aumentou durante o período de implantação, sendo que, para algumas empresas, a exportação representa até 70% de seu faturamento;

e) Outros resultados quantificáveis:

- participação em sete feiras internacionais que resultaram em mais de US\$ 1,5 milhões em negócios realizados;
- qualidade (Certificação ISO 9000), através do projeto oportunizou-se a capacitação e qualificação das empresas para certificação e apesar de todas elas terem se dedicado a essa atividade motivos diversos fizeram com que cerca da metade desistisse desse processo. No entanto, quatro empresas foram certificadas, uma quinta empresa encontra-se em fase de avaliação final e outra em processo de qualificação;
- manutenção do número de empresas: no início do projeto, o grupo era de 22 empresas. Nove empresas formaram o consórcio, mas no transcorrer das atividades houve o ingresso de algumas empresas e a saída de outras. Atualmente no grupo participam, ativamente, dez empresas. As demais se encontram no grupo Moda e Tecnologia em Cena, onde estão aperfeiçoando-se para formar novo grupo de consórcio;
- realização de pesquisas de mercados;
- treinamento para mão-de-obra;
- missão tecnológica (no primeiro ano do projeto, foi realizada uma missão tecnológica para Ásia, com auxílio de consultora contratada e apoio de todas as empresas do grupo);
- operacionalização da Central de Compras de Insumos;
- desenvolvimento de *Website* do consórcio e das empresas;
- elaboração de material promocional e de divulgação;

- contratação de representantes/distribuidores conjuntos (o consórcio estabeleceu seu primeiro representante no México no início de 2003);
- Rede Comercial (em fase de operacionalização).

Outros resultados foram extraídos do relatório de avaliação do projeto, encomendado pela APEX e realizado pela Funcex - Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior., em 2002. Este relatório menciona alguns resultados qualitativos interessantes:

Em relação a esta questão o segmento de matrizaria é um caso de sucesso. Sob uma forte liderança, foi capaz de mobilizar os pequenos empresários em torno de um projeto exportador. Composto por empresas concorrentes que exportavam esporadicamente para Argentina, Tunísia e Chile, apresentou uma primeira participação na *Lineapelle* (Itália) quase constrangedora. Hoje seus produtos não se diferenciam dos italianos. Muitas de suas empresas estão, atualmente, organizadas em um Consórcio (Relatório de avaliação da FUNCEX do PSI - Projeto Setorial Integrado da APEX,, ASSINTECAL e ABRAMEQ, 2002, p. 24)

A base exportadora também cresceu muito. O segmento de moldes com suas dez novas empresas exportadoras, contribuiu para que o número total de vinte e seis micro e pequenas empresas fosse inserido no mercado internacional.

Outros estudos, da mesma forma, generalizam que as conquistas são geradas a partir de atitudes comportamentais, como atuação organizada, textura social e processo de aprendizagem (Senge, 1990). O papel da governança, citado por todos os autores do IDS, é considerado como a forma de organização de suas atividades e de integração com a sua estratégia. As lideranças regionais, capazes de colocar um desafio ou visão de futuro que passa a ser compartilhada e perseguida pelos autores regionais são também apontadas como necessárias (Senge, 1990).

O modelo clássico de desenvolvimento de cadeias produtivas no Brasil sempre esteve baseado em ações exógenas. Cabe lembrar que isso acontece em outros países, como relata Fairbancks (1996). Essas ações pontuais eram direcionadas pelo Governo, o que acabava somente afetando o nível macro ou micro competitivo.

Pires (2001) retoma o diagnóstico e, em lugar de definir uma estratégia, inicia com uma fase denominada “Projetos”, que é assim definida:

A segunda fase da metodologia tem o objetivo principal de iniciar o diálogo entre os atores regionais, por meio de uma mesma base de informações que induza uma nova ótica desenvolvimentista. Nela, os atores começam a perceber os ciclos de casualidade existentes na sua situação competitiva e são capazes de identificar ações prioritárias no sentido de alavancar seus resultados competitivos. Os atores devem ser levados a entender que existem problemas comuns, fora do seu ambiente individual de ação, e que necessitam da ação conjunta para a sua solução (PIRES, 2001).

O nível mesocompetitivo tem uma atuação na fase, nas melhorias competitivas da cadeia produtiva. Esses projetos (Pires, 2001) são de caráter cooperativo, e podem abranger: redimensionamento da cadeia produtiva, logística, laboratórios, novas empresas, programas de qualificação, consórcios, e atividades promocionais do produto. Percebe-se que não há uma escolha de estratégia única a não ser a de cooperação. Também como ação meso, na fase seguinte, surgem as instituições intermediárias de governança como forma de solucionar alguns dos problemas comuns de ordem estrutural. Não se percebe, neste estudo, uma preocupação de uma estratégia sistêmica de modelos de escolha estratégica. Verificam-se ações no sentido de cooperação através do desenvolvimento de confiança, coalizões políticas e cooperações inter-regionais.

A governança e o acúmulo do capital social são apresentados, mas, numa vertente diferente da metodologia do IDS, por serem, eminentemente, locais, o que inclui a visão sistêmica finalizando com a criação da identidade regional.

Portanto, além da cooperação, a metodologia aplicada é restrita ao local geográfico, não se adequando a uma cadeia produtiva que não está concentrada geograficamente.

Verificando a competitividade da cadeia produtiva coureiro-calçadista, depara-se com a definição de Coutinho (2002), que diz ser ela caracterizada por empresas competitivas, embora a cadeia não tenha competitividade.

Os estudos do IDS e principalmente de Schmitz (1999) indicam, para toda a cadeia, estratégias que sempre recaem na articulação dos atores e na busca de soluções conjuntas. Assim, a decisão do modelo estratégico para a cadeia produtiva deve ser um exercício de articulação, em que os ganhos da cooperação devem ser comparados aos ganhos da competição, estabelecendo-se, assim, a coopetição.



Referindo-se a esse pressuposto Casarotto e Pires (2001) apresentam como sendo imprescindível o processo de aperfeiçoamento das instituições existentes (ambiente meso), atingindo uma mudança cultural e modificando suas formas de ação.

Os autores referem-se, ainda, aos métodos utilizados atualmente para o desenvolvimento de estratégia em nível de instituições, as quais, mesmo não sendo referidas como tal, representam o ambiente meso.

O primeiro método, segundo eles, é o que vem sendo seguido pela grande maioria. Trata-se de um início através de sensibilização geral por meio de reuniões. O segundo, não tão em voga, compreenderia, como afirmam, utilizar mecanismos de consolidação e aumento da representatividade das instituições existentes como forma de atingir um alto nível de compreensão do processo e cumplicidade com ele. A estratégia de ação recomendada é a sensibilização por intermédio de instrumentos que atacam os problemas locais.

Essas proposições encontram respaldo no Relatório da FUNCEX (2002), sobre os projetos desenvolvidos com o apoio da APEX (Agência de Promoção às Exportações), no qual são ressaltados como fatores de sucesso, a natureza regional do projeto, o desenvolvimento de ações em conjunto com a sensibilização, para construção de um ambiente propício à ação coletiva e formação de uma base representada por uma associação inclusiva, capaz de pensar no setor de forma estratégica e gerir seus projetos a partir de um corpo técnico enxuto e bem preparado.

Nesse relatório demonstra-se que mesmo se privilegiando empresas de menor porte, não se deve excluir a possibilidade de participação de grandes empresas que podem ser facilitadoras do processo. Por fim, o relatório ressalta que os resultados foram coincidentes com a fase de sensibilização, o que oportunizou uma retroalimentação positiva chamada pelos pesquisados de círculo virtuoso, no qual há um fortalecimento da própria instituição e uma qualificação de uma base empresarial expandida.

Para o ambiente meso é importante referenciar as considerações do Gerente da APEX sobre a atuação da Assintecal:

Na opinião do gerente, grande parte do sucesso do PSI pode ser creditado à atuação da Assintecal, uma associação bastante representativa do setor. O fato de uma associação não representar interesses particulares (de uma empresa, ou grupo de empresas) fortalece sua liderança, cujo alicerce deve se assentar no binômio competência e despolitização (representatividade). Vale sublinhar que o alvo dos projetos são os setores e não a associação. No caso da Assintecal o projeto foi construído e implementado em estreita relação com as empresas do setor de componentes. Para o gerente/Apex o nível de informação e de organização da Assintecal é substantivamente maior que o da média das associações brasileiras. A liderança e a qualidade de suas ações são reconhecidas dentro e fora do setor, do que é prova o prêmio recebido pela Enaex (Encontro Nacional de Exportadores). As observações anteriores sublimam que uma larga base empresarial é condição para o sucesso de projetos tais como os desenvolvidos no âmbito da APEX. Tal base de estar representada por uma associação inclusiva, capaz de pensar o setor de forma estratégica e gerir seus projetos a partir de um corpo técnico profissional enxuto e bem preparado (FUNCEX, 2001, p. 17).

### **3.7 Proposta de modelo estratégico para o nível meso**

Esta parte apresenta uma proposta de revisão do modelo empregado no grupo piloto, com base nos resultados alcançados na sua implantação. Durante os dois anos de funcionamento do grupo, foram feitos alguns ajustes, implantados no decorrer do trabalho, mas, após o término e o relato, tornou-se possível perceber outras melhorias a serem propostas para uma versão definitiva.

Este capítulo foi estruturado segundo a metodologia apresentada, anteriormente, sendo que cada item foi analisado, tendo em vista sua adequação e resultados obtidos.

1. Análise de competitividade do elo: mesmo que a análise de competitividade de Porter seja bastante completa, a análise do IDS permite uma visão do comprador final. Acredita-se que ao desmembrar as cadeias produtivas, essas deveriam ter o seu produto final e os fatores críticos de sucesso examinados dentro dessa ótica focalizada. Entretanto, Porter (1985) afirma que a agregação de valor é proporcionada pelos elos, mediante a conexão entre os elementos que formam as condições críticas para seu desempenho. Zacarelli et al. (1980), ao verem essa multiplicidade de interações, registraram que a relação com o fornecedor é muito importante para o seu cliente quanto mais elevados forem os custos de seus insumos no processo de produção e quanto menor forem as alternativas disponíveis para se competir. A relação com fornecedores afeta diretamente os

custos, a disponibilidade de insumos e a inovação em tecnologia ou substituição de elementos. Assim, deve ser revisada a questão de análise de fatores críticos de sucesso (FCSs) no produto final e nos elos intermediários, mas mantendo-se o foco no principal produto final.

2. Identificação das empresas e seu nível de competitividade: anterior a qualquer ação cooperativada: deve-se conhecer a cultura da empresa como também seu grau de competitividade, para não haver um desnível acentuado entre as empresas do grupo.

3. Seminário de Sensibilização para apresentação dos objetivos do programa: esta etapa compreendeu um amplo processo de reuniões para conceituação e sensibilização das empresas. Mas, acredita-se que a sugestão de Casarotto et al. (2001) é mais apropriada, isto é, efetuar a sensibilização com ações conectadas aos problemas já detectados. A resposta à demanda promove maior motivação e maior atratividade para os participantes do grupo. As melhorias solicitadas devem ser acompanhadas pelo grupo interno sob pena de várias ações estarem sendo feitas com o mesmo fim e desarticuladas uma das outras. Nesse sentido, o método usado no grupo piloto foi relativamente independente da atuação de entidade agregadora.

4. Articulação com as demais instituições locais: universidades e centros tecnológicos para suporte de serviços contínuos e de qualidade para as empresas, este foi o item com maior espaço e com maiores resultados. A própria iniciativa por ser pioneira, serviu como âncora para que todos os demais programas fossem feitos em torno do grupo como os que hoje ainda estão sendo efetuados.

5. Estruturação do consórcio: a estruturação do Consórcio foi a primeira atividade, até porque dentro de uma visão de se obter resultados imediatos, o apoio financeiro é bastante motivador. A metodologia utilizada para sua implantação foi a do modelo italiano, que obteve sucesso, mas que reunia outras condições sociais e culturais como tradições familiares e textura social. No Vale do Sinos, as estruturas familiares estão perdendo espaço e a textura social também não existe da mesma forma como em anos anteriores nem é semelhante à Itália. Por isso, é necessário que se conduza algum instrumento que trabalhe a questão da ética entre os participantes. Também se deveria ter utilizado uma

metodologia de avaliação para verificar a abertura para ações cooperativadas.

6. Medição da eficiência da ação com desenvolvimento dos principais indicadores desempenho e de meios de verificação.

O modelo tomaria o esquema mostrado na Figura 23:

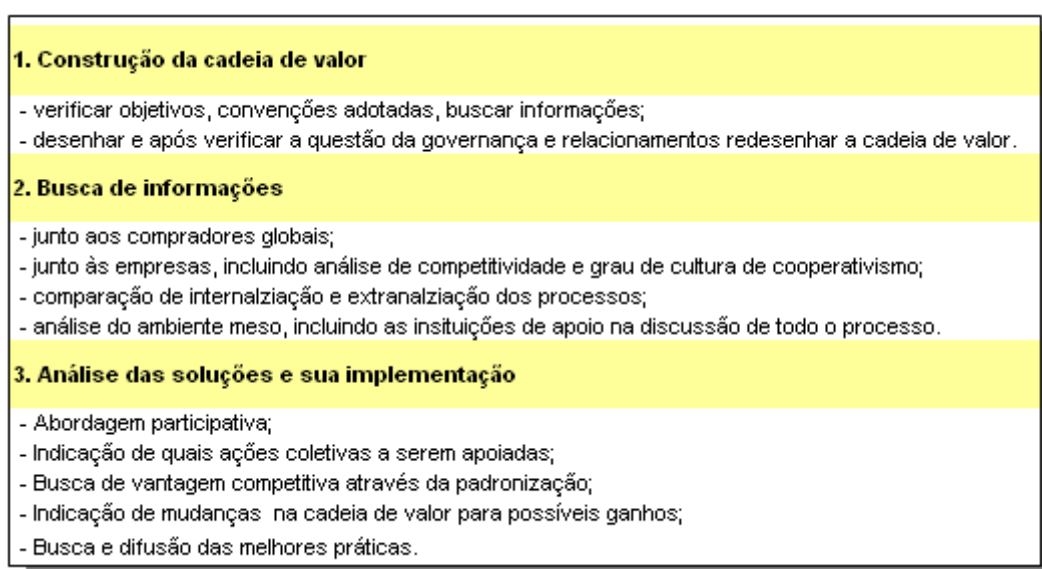


Figura 23: Fases de implantação do modelo estratégico

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.8 Conclusão sobre o capítulo

Além de uma visão geral da cadeia produtiva de calçados (principal), da cadeia auxiliar de componentes e de um elo (matrizarias), foram avaliadas metodologias que podem ser utilizadas nas etapas de diagnóstico e planejamento citadas por Casarotto (2002):

- a Metodologia de Pólos do IEL (baseada na metodologia de Stamer, 1997);
- o questionário de Eurada (1999);
- a metodologia *Benchmarking/Benchstar* do IEL – apud Mazo (2002);
- a metodologia Radargest (IEL/2001);
- a metodologia da estratégia de industrialização local com base em

agrupamentos e agrupamentos avançados, divulgada em agrupamentos (*Clusters*) de pequenas e médias empresas, publicada pelo CNI - Confederação Nacional da Indústria, (outubro de 1998).

Entretanto, como foi anteriormente referido, optou-se pela metodologia da cadeia de valor apresentada pelo IDS - *Institute Development Studie*, com referendos do PACA, de Jörg Steyer-Stamer.

## **4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

As conclusões sobre o trabalho e sugestões para novos trabalhos no campo de conhecimento são aqui abordados.

### **4.1 Conclusões**

Como observação de cunho geral, pode-se afirmar que a competitividade tem uma grande proliferação de estudos, pela amplitude e uma gama variada de enfoques. Por exemplo, ela pode ser analisada em diferentes graus de abrangência, ora relacionando-a ao país, à indústria, aos relacionamentos interfirmas ou, ainda, à organização, mas com uma interferência em todos os níveis.

Destaca-se a ligação entre estratégia e competitividade. Nesse ponto, é bastante apropriada a proposta de trabalho defendida por Normann e Ramirez (1993). Os autores estabeleceram uma relação entre competitividade e valor por meio da estratégia. Segundo esses autores, a estratégia é a arte de criar valor. A competitividade é multidimensional e advém da relação contínua da organização com o seu ambiente, resultado efetivo da escolha da melhor alternativa estratégica que harmoniza a organização ao ambiente/mercado.

Feitas as observações sobre competitividade e sua ligação com a estratégia, retoma-se a questão das cadeias auxiliares. Toda a cadeia inicia-se com o fornecimento de insumos e sua transformação, em que se agregam diversas cadeias auxiliares, caracterizadas pela interligação de elos, pertencentes, geralmente, a mais

de uma cadeia, simultaneamente que não se mantém constantes no tempo, mas que terminam nas mãos do consumidor (Zacarelli et al., 1980). Essa é a forma dos intermediários realizarem atividades adicionais que afetam o consumidor final e influenciam as atividades da organização final.

O primeiro objetivo específico foi obtido com levantamento de estudos sobre a tipologia de relações interfirmas. Relativamente ao outro objetivo específico que era identificar estratégias mais adequadas ao nível meso, levantaram-se as prescrições de modelos e exemplos. Verificaram-se, ainda, estudos sobre a cadeia coureiro calçadista brasileira e mundial.

A base competitiva do grupo de empresas do estudo de caso, muito embora esteja dentro de um relacionamento interfirmas, considerado um dos mais completos do mundo, deverá estar baseada no fortalecimento das relações entre elas, no sentido de se consolidarem efetivas redes de cooperação. Essa alternativa demanda a necessidade de que sejam feitos esforços para capturar as sinergias decorrentes das alianças na busca de complementaridade e da soma das competências entre as empresas envolvidas.

É necessário que se estimule a cooperação para possibilitar a combinação da: a) produção em grande escala com flexibilidade e resposta rápida; b) especializações com perfis diferentes para ganhar economias de escopo e c) aproximação e aprendizado mútuo entre as empresas. Nesse sentido, é necessário salientar que deve ocorrer uma mudança na visão dos empresários em direção à busca de um nível maior de especialização das atividades e da ampliação de oferta de cursos técnicos.

Outro desafio apresentado às empresas de moldes para melhoria da eficácia e diminuição tanto do *time to market* como dos efeitos da sazonalidade foi a modificação do modo de atuação. A concentração no desenvolvimento de modelos próprios e na criação de produtos diferenciados, sem uma atitude passiva perante as indústrias de calçado como copiadores e calculadores de preço, partindo para o deslocamento das únicas vantagens de localização existentes hoje, para vantagens dinâmicas ligadas ao aprendizado, à qualidade, ao desenho de produtos, o que exige um esforço especial na capacitação de pessoal, inovação e modernização

tecnológica.

O desenvolvimento, posicionamento e consolidação da marca *By Brasil* nos mercados nacionais e internacionais parece ser uma grande sinalização da mudança comportamental, que depende exclusivamente do empenho sinérgico dos empresários e de suas articulações.

Construir uma proposta de modelo de desenvolvimento de estratégias, num ambiente meso, dentro de relacionamentos interfirmas foi o objetivo geral da presente Tese. Diante disso, é importante salientar que:

- possibilitou uma visão de competitividade do grupo, seus principais problemas e, ainda, as possibilidades de cooperação;
- mostrou pouco grau de consistência na questão das avaliações de práticas, de performance e não efetuou cruzamentos com a competitividade coletiva e com as intenções de cooperação;
- possibilitou, ao mesmo tempo, avaliar a competitividade de cada empresa e indicar as funções de cadeia de valor merecedoras de uma intervenção coletiva;
- revelou-se didática ao verificar que a sensibilização é conduzida com mais resultado se for acompanhada paralelamente ao desenvolvimento de ações para que haja uma motivação retroalimentada e, assim, permita uma amplitude maior do que o ALP (Casarotto & Pires, 2000).

Em linhas gerais, o uso do modelo no estudo empírico permitiu a identificação de um comportamento não-integrado, tanto em relação ao mercado final como em relação ao modo como as empresas se relacionam, pois há uma tendência para comportamentos bastante similares, porém sem explorar as sinergias intrínsecas à formação de um consórcio, o que deveria facilitar as conexões horizontais.

Um dos objetivos específicos da presente tese referia-se à necessidade de se indicar a existência de aderência entre as estratégias apontadas pela bibliografia e as referidas pelo estudo prático com resultados. Em relação a esse objetivo, é



necessário salientar que algumas transformações devem ocorrer, no sentido de que as melhorias não aconteçam somente em relação à utilização das capacidades operacionais, mas no compartilhamento do conhecimento, da informação e do aprendizado que dá suporte aos demais fatores. Isto é particularmente desafiador em um grupo de concorrentes em que cada empresa possui diferentes necessidades e posiciona-se em diferentes estágios, tanto em relação ao mercado quanto ao domínio da tecnologia e das diversas ambições concernentes aos objetivos de longo prazo.

## 4.2 Sugestões para trabalhos futuros

Algumas sugestões são importantes, porque, se o presente trabalho descreveu uma extensa revisão bibliográfica, é ainda incipiente, na medida em que é um dos pioneiros em focalizar este tema. Diante disso, lacunas ainda restam para serem melhor derivadas, visando sua ampliação ou finalização. Por exemplo:

1. o mesmo estudo pode ser efetuado, ao invés de um elo, em uma cadeia auxiliar ou principal;
2. aplicar o modelo em outros elos da mesma cadeia auxiliar, permitindo que se façam análises comparativas;
3. ampliar o escopo do trabalho tratando dos indicadores e do *benchmark*;
4. verificar o impacto de comunicações via Internet sobre os níveis de cooperação;
5. avaliar os pontos de corte de cadeia auxiliar e principal;
6. verificar a importância da textura social nos relacionamentos intrafirmas e quais os fatores que podem desagregá-la, como por exemplo, a internacionalização das empresas;
7. comparar os fatores críticos de sucesso da cadeia principal com a cadeia auxiliar para verificar sua adequabilidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

ALBAGLI, Sarita.; BRITO, Jorge. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. Relatório da Fase Piloto. UFRJ, Fevereiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **Globalização e espacialidade: o novo papel do local**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. IE/UFRJ, 1998.

ABICALÇADOS, Associação das Indústrias de Calçados. **Banco de Dados**. Disponível em: < <http://www.abicalcados.com.br/>>. Acesso em: 01 ago. 2003.

ADIZES, Ichalk. **Gerenciando as Mudanças**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

ALTENBURG, Tilman. **Linkages and Spill-overs Between Transnational Corporations and Small and Medium-Sized Enterprises in Developing Countries – Opportunities and Policies**. Berlin: IBSN, 2000.

\_\_\_\_\_. **Pequeñas y Medianas Empresas en los Países en Vías de Desarrollo. Fomentando su Competitividad Integración Productiva**. Berlin: maio, 1999.

AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Pportunidades para as Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

AMBASCIATA D'ITALIA. **Banco de Dados**. Disponível em: <[http://www.embitalia.org.br/Economia\\_pt.html](http://www.embitalia.org.br/Economia_pt.html)>. Acesso em: 22 jul. 2003.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégica Empresarial**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1977.

ARBACHE, Jorge Saba; NEGRI, João Alberto de. **Determinantes das Exportações Brasileiras: Novas Evidências**. Departamento de economia da Universidade de Brasília. Estudos Setoriais IPEA. Brasília, DF. novembro, 2001.

ASSINTECAL, Associação das indústrias de couro, calçados e artefatos. **Barreiras Técnicas à Utilização de Adesivos no Setor Coureiro-Calçadista Brasileiro**.

Novo Hamburgo: fevereiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **Banco de Dados.** Disponível em: <www. Assintecal.org.br>. Acesso em: 01 ago. 2003.

\_\_\_\_\_. **Workshop: Análise de Competitividade e Gerenciamento Estratégico na Indústria de Componentes para Calçados.** Novo Hamburgo: outubro/novembro, 2001.

AZEVEDO, Paulo Furquim. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior: Secretaria do Desenvolvimento da Produção. **Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva de Couro e Calçados.** Outubro, 2001.

BALDONI, Gianluca; et al. UNIDO-United Nations Industrial Development Organization. **Small-firm consortia in Italy: an Instrument for Economic Development.** Março, 1998.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Organizational Economics: Understanding the Relationship Between Organizations and Economic Analysis.** In CLEGG, S. R. et al. Handbook of Organizational Studies. London, 1996.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão Agroindustrial: GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais.** São Paulo, 1997.

BAUMANN, Renato. **O Brasil e a Economia Global.** 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BAZAN, Luiza; NAVAS-ALEMAN, Lizbeth. **Comparing Chain Governance and Upgrading Patterns in the Sinos Valley, Brazil.** Sussex: Institut of Development Studies, 2001.

\_\_\_\_\_. Schmitz, Hubert. **Social Capital and Export Growth: an Industrial Community in Southern Brazil.** IDS Discussion paper nº.: 361, 1997.

BECATTINI, G. Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale. **Rivista di Economia e Politica Industriale** nº 01, 1979.

BECHTEL, Christian.; JAYARAM, Jayanth. Supply Chain Management: A Strategic Perspective. **The International Journal of Logistics Management.** vol. 8, 1997.

BEERS, G. W.; et al. **Proccedings of The Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and The Food Industry.** Netherlands, 1998.

BEKAR, Clifford; LIPSEY, Richard. **Cluster and Economic Policy.** Vol. 3. Spring, 2002. Disponível em: <http://www.isuma.net/v03n01/bekar/bekar\_e.shtml>. Acesso em: ago. 2003.

BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. **“Competition” in Business Networks-to. Cooperate and Compete Simultaneously.** Industrial Marketing Management. New York, 2000.

BERTINI, S. et al. **Análise da Competitividade do Setor Agroalimentar de Santa Catarina**. BRDE/FDRI: Florianópolis, 1998.

BERTRÁN, Josep. **Marketing Internacional e y Exportación**. Barcelona: Ediciones Gestión, 2000.

BEST, M. H. **The New Competition**. Institutions of Industrial Testructuring. Harvard University Press: Cambridge, 1990.

BOTELHO, Antônio José Junqueira. **Capital de Risco e Desenvolvimento Tecnológico no Brasil. Relatório Final do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos Ciência, Tecnoloogia e Inovação**. Disponível em: < [www.cgee.org.br/arquivos/estudo013\\_03.pdf](http://www.cgee.org.br/arquivos/estudo013_03.pdf) ->. Acesso em: out. 2003

BRAGA, Vítor. GERRY, Chris. Policies in support of local clusters: **A Preliminary Analysis of the Hinterland Zone of the North Portuguese Coast**. Paper apresentado na 6th Conference, Turku, Finlândia (Dezembro – 2002). Disponível em:< <http://www.abo.fi/fc/eunip/fp/Braga.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2003.

BRESSER, Rudi; HARL, J. **Collective Strategy: Vice or Virtue?** Academy of Management Review, 11: 408-427, 1986.

\_\_\_\_\_. **Matching Collective and Competitive Strategies**. Strategic Management Journal. New York, 1988.

BRITTO. Adriana Fernandes de; BONELLI, Régis. **Políticas Industriais Descentralizadas: As Experiências Européias e as Iniciativas Sub-nacionais no Brasil**. Rio de Janeiro: Junho de 1997.

BRITTO, Jorge. Características estruturais dos clusters industriais na economia brasileira. **Projeto de Pesquisa**. Rio de Janeiro: 2000.

\_\_\_\_\_. **Arranjos Produtivos Locais: uma Nova Estratégia de Ação para o SEBRAE**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Fevereiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **Características Estruturais de Clusters Industriais na Economia Brasileira. Uma análise intersetorial**. Rio de Janeiro. 2002.

BRUSCO, S. The Emilian Model: Productive Descentralization and Social Integration. **Cambridge Journal of Economics**, v. 6, p. 167-184, 1982.

\_\_\_\_\_.; RIGHI, E. **Local Government Industrial Policy and Social Consensus: The Case of Modena (Italy)**. Economy and Society, v. 18, n. 4, 1989.

BIANCHI, Patrizio.; MILLER, Lee M.; BETINI, Silvano. **The Italian SME Experience and Possible Lessons for Developing Countries**. Nomisma, 1996.

CAMPOS, Renato Ramos; CÁRIO, Silvio Antônio Ferraz; NICOLAU, José Antônio. **Arranjo Produtivo Têxtil –Vestuário do Vale do Itajaí/SC**. Rio de Janeiro: 2000.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Fatores Críticos de Sucesso no Processo de**

**Formação, Desenvolvimento e Manutenção de Redes Interempresariais do Tipo Agrupamento Industrial entre Pequenas e Médias Empresas: um Estudo Comparativo de Experiências Brasileiras.** Tese de Doutorado: UFSC. Florianópolis, 2001.

CASAGRANDE, Zairo José. **Proposta de Sociedade Local de Garantia Solidária para Micro e Pequenas Empresas.** Dissertação de mestrado: UFSC, Florianópolis, 2001.

CASAROTTO FILHO, Nelson. PIRES, Luís Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local.** São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local.** São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local.** São Paulo: Atlas, 2001.

CASAROTTO, Rosangela Mauzer. **Redes de Empresas na Indústria da Construção Civil: Definição de Funções e Atividades de Cooperação.** Dissertação de Mestrado: UFSC, Florianópolis, 2002.

CASSERES, Benjamim G. **Group versus group: how alliance networks compete.** Harward Bussniss Rewiew, 1994.

CASTEL, Robert. **As Metamorfoses da Questão Social: Uma Crônica do Salário.** Petrópolis: Editoria Vozes, 1999.

CHIARVESIO, Maria; DI MARIA, Eleonora; STEFANO, Micelli. **Innovation and Internationalisation of Italian Districts: Exploitation of Global Competencies or Transfer of Local Knowledge?** Regional Studies Association International Conference. Pisa, 12 th – 15 th Abril de 2003.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.** São Paulo: Pioneira, 2002.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Agrupamentos (clusters) de Pequenas e Médias Empresas.** Brasília, DF. Outubro, 1998.

\_\_\_\_\_. **O Futuro da Indústria no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBRA, Marcos. **Marketing básico.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 552 p.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para Durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias.** 9ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

COOKE, Philip. **Clusters as Key Determinants of Economic Growth: The Example of Biotechnology. Cluster Policies – Cluster Development?** Edited by Åge Mariussen. Stockholm, 2001. (Nordregio Report 2001:2)

CORNETT, Andreas P. **Regional Cohesion in an Enlarged European union – An**

**Analysis of Interregional Specialization and Integration.** European Regional Science Association. 40 the European Congress. Barcelona, Spain: agosto/setembro, 2000.

COUTINHO, Luciano.; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** São Paulo: Papirus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira.** 4 ed. São Paulo: Papirus Editora, 2002.

CROCCO, Marco; et al. **Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais. O arranjo Produtivo Calçadista de Nova Serrana.** Instituto de economia da Universidade Federal do rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Março, 2001.

CUNHA, Idaulo José. **Modelo para Classificação de Aglomerados Industriais em Economias em Desenvolvimento.** Dissertação de Mestrado: UFSC, Florianópolis, 2002.

CUNHA, Sieglinde Kindel da; OLIVEIRA, Maria Aparecida de. CUNHA, João Carlos da. **Clusters: Novo Padrão de Especialização da Indústria Paranaense na Década de 90.** Universidade Federal do Paraná.

DAGNINO, Giovanni B.; PADULA, Giovanna. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. EURAM. **The European Academy of Management. Second Annual Conference: Innovative Research in Management.** Stockolm: 9 – 11 mai, 2002.

D'AVENI, Richard. **Hiper Competição.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DAY, George S. **A Empresa Orientada para o Mercado.** Porto alegre: Bookman, 2001.265 p.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Orientada para o Mercado.** Rio de janeiro: Editora Record, 1990.

DE BANDT, Jacques. **La Filière Comme Méso-Système.** In: Arena, Richard et al. *Traité d'Économie Industrielle.* 2 ed. Econômica, Paris, France, 1991.

DEI OTTATI, G. Trust Interlinking Transactions and Credit in the Industrial District. **Cambridge Journal of Economics.** Cambridge, 1994.

DEVINNEY, Timothy M. **International Business Strategy.** Management 583.

DI NALLO, Egéria. **Meeting Points.** São Paulo: Cobra Editora & Marketing. 1999. 240 p.

DICKEN, P. **Global Shift.** Paul Chapman Publ., 1992.

DOLAN, Catherine; HUMPHREY, John; HARRIS, Carla Pascal. **Horticulture Commodity Chains: The impact of the UK market on the African fresh vegetable industry.** IDS working Paper. setembro, 1999.

ENGELMANN, Fabiano. **O Vale do Sinos em Perspectiva**. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2003.

ESSER, Klaus; et al. **Competitividad Sistémica. Competitividad Internacional de las Empresas y Políticas Requeridas**. IAD – Instituto alemán de desarrollo. Estudios e informes. Berlin: Novembro, 1994.

\_\_\_\_\_. **Competitividad Sistémica: Nuevo Desafío a las Empresas y a la Política**. Revista de la CEPAL, nº 59, 1996.

FAIRBANKS, Michael.; LINDSAY, Stace. **Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

FAJNZYLBER, F. **Competitividad Internacional: Evolución y Lecciones**. Revista de la CEPAL, nº. 36, dez 1988.

FERRAZ, João Carlos.; KUPFER, David.; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERRO, C.; VILA, M.M.; RODRÍGUEZ, M.M. **A Política de Creación de Clusters Institucionais: o Cluster do Sector Naval de Galicia**. Disponível em: <[www.usc.es/econo/RGE/Vol%2010\\_1/Galego/A%20Pol%EDtica%20de%20Creaci%F3n%20de%20Clusters.pdf](http://www.usc.es/econo/RGE/Vol%2010_1/Galego/A%20Pol%EDtica%20de%20Creaci%F3n%20de%20Clusters.pdf)>. Acesso em: 22 jul. 2003.

FESER, Edward j.; BERGMANN, Edward M. **Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications**. Disponível em: <<http://www.rrl.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/chapter1.htm#introduction>>. Acesso em: set. 2003.

\_\_\_\_\_. **The Relevance of Clusters for Innovation Policy in Latin America and the Caribbean**. University of North Carolina at Chapel Hill, june 2002.

FENSTERSEIFER, J. E. et al. **O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade**. Porto Alegre: Editora Ortiz S/A. 1995.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

FLEURY, Paulo Fernando. **Supply Chain Management: Conceitos, Oportunidades e Desafios da Implementação**. Disponível em: <<http://www.cel.coppead.ufrj.br/fr.supplyfleury.htm>>. Acesso em jun. 2000.

FREEMANN, C. **Networks of Innovators: a Synthesis of Research Issues**. Research Policy, 20: 499-514, 1991.

FREIRE, Fátima de Souza.; CRISÓSTOMO, Vicente Lima.; SILVA, Ronney Nery. **Evidência de Auto-Organização na Aglomeração de PMEs**. Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, 1999. Disponível em: <

[www.eco.unc.edu.ar/eventos/redpymes/F.%20de%20S.%20Freire.doc](http://www.eco.unc.edu.ar/eventos/redpymes/F.%20de%20S.%20Freire.doc)>. Acesso em: 10 jul. 2003.

FUKUYAMA, Francis. **Confiança**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

FUNCEX, Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior. **Avaliação do Projeto Setorial Integrado** promovido pela APEX, ASSINTECAL e ABAMEQ: Setor de máquinas e componentes para couro, calçados e afins. Novembro, 2002.

FURASTÊ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**. 11 ed. Porto alegre: Dáctilo Plus, 2002.

FREEMAN, C. **Technology and economic performance: lessons from Japan**. London: Pinter Publishers, 1987.

FRUIN, W. M. Knowledge Works. **Oxford University Press**. London: 1992.

GALVÃO, Antônio Carlos F.; VASCONCELOS, Ronaldo R. **Política Regional à Escola. Sub-regional: uma Tipologia Territorial como Base para um Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Regional**. IPEA. Instituto de pesquisa econômica Aplicada. Ministério da fazenda. Secretaria de estado de planejamento e avaliação. Brasília. Agosto, 1999.

GALVÃO, Cláudia Andreoli. **Sistemas Industriais Localizados: o Vale do Paranhana – Complexo Calçadista do RS**. Brasília. Janeiro, 1999.

GALVÃO, Olímpio J. de Arroxelas. **Clusters e Distritos Industriais: Estudos de Casos em Países Selecionados e Implicações de Política**. Disponível em:< [www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp21/Parte1.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp21/Parte1.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2003.

GEREFFI, Gary. **Beyond the Producer-driven/Buyer-driven Dichotomy: The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era**. Disponível em:< <http://www.soc.duke.edu/dept/faculty/ggere.html>>. Acesso em: 10 ago. 2003.

\_\_\_\_\_. **Global Sourcing in the U.S. Apparel Industry**. Disponível em:< <http://www.soc.duke.edu/dept/faculty/ggere.html>>. Acesso em: 10 ago. 2003.

\_\_\_\_\_. **Local Clusters in Global Chains: The Causes and Consequences of Export Dynamism in Torreon's Blue Jeans Industry**. Disponível em:< <http://www.soc.duke.edu/dept/faculty/ggere.html>>. Acesso em: 10 ago. 2003.

\_\_\_\_\_. **Shifting Governance Structures in Global Commodity Chains, With Special Reference to the Internet**. Disponível em:< <http://www.soc.duke.edu/dept/faculty/ggere.html>>. Acesso em: 10 ago. 2003.

\_\_\_\_\_. **The NGO-Industrial Complex**. Disponível em: < <http://www.soc.duke.edu/dept/faculty/ggere.html>>. Acesso em: 10 ago. 2003.

\_\_\_\_\_. **The Organization of Buyer-driven Global Commodity Chains: How U. S. Retailers Shape Overseas Production Networks** in G. Gereffi and M.



Korzeniewicz (eds), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport Praeger, 1994.

\_\_\_\_\_. **Commodity Chains and Footwear Exports**. Greenwood Press, Westport, EUA, 1990.

GIARRATANI, Frank; GRUVER, Gene. **A Comparative Analysis of Inter Industry Linkages based on the Clustering Activity Associated With Steel Mills**. Center for Industry studies Department of Economics University of Pittsburgh. Julho, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

GILSING, Victor. **Cluster Governance: How Clusters can Adapt and Renew overtime**. Paper prepared for the DRUID PHD-Conference, Copenhagen, January, 2000.

GIORDANO, Samuel Ribeiro. **Competitividade Regional e Globalização**. Tese de Doutorado: Universidade de São Paulo, 1999.

GOODMAN, E.; BARNFORD, J. **Small Firms and Industrial Districts in Italy**. London: Routledge, 1989.

GOLDRATT, Eliyahu M.; COX, Jef. **A Meta: Um Processo de Melhoria Contínua**. 2 ed. São Paulo: Nobel, 2003.

GOMES, J. A. **Estratégia de Produção na Indústria Calçadista de Couro do Vale do Rio do Sinos**. PPGA, UFRGS, 1993.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRANDORI, Anna. **An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes**. Egos, 1997.

GRANDORI E SODA. **Inter-firm Network: Antecedents, Mechanisms and Forms**. Organizations Studies. 1995.

GRANOVETTER, Mark. **Economic Action and Social structure: the problem of Embeddedness**. American journal of sociology. Novembro, 1985.

GUPTA, Anil K.; WESTNEY, D. Eleanor. **Part Two: Building and Managing the Global network**. Disponível em: <[www.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0787965324,descCd\\_tableOfContents.html](http://www.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0787965324,descCd_tableOfContents.html)>. Acesso em 10 jul. 2003.

HAGUENAUER, Lia et al. **Evolução das Cadeias Produtivas Brasileiras na Década de 90**. Seminário interno do IPEA, texto para discussão n. 786, Brasília, 2001.

HANSEN, Peter Bent. **Um Modelo Mesoanalítico de Avaliação de Desempenho**

**Competitivo de Cadeias Produtivas.** Tese de Doutorado: UFRGS, Porto Alegre, 2003.

HARVARD, business review. **Managing the Value Chain.** Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

HENRIQUES, Luiz Felipe Restum. **A Análise da Competitividade da Indústria Calçadista do Vale do Sinos: Uma Aplicação da Metodologia de Michael Porter.** Dissertação de Mestrado: UNICAMP, Campinas, 1999.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para Administradores.** São Paulo: Atlas, 1989.

HOPPEN, Norberto. **Um Guia para Avaliação de Artigos de Pesquisa em Sistemas de Informação.** REAd – Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre, v. 2, n. 2, nov. 1996. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br>>. Acesso em: ago. 2003.

HUMPHERY, John.; SCHIMITIZ, Hubert. **Princípios para Promoção de Pólos e Redes de PME's** In: PASSOS, C. F. Desafios para as PME's. São Paulo: IPT/SEBRAE-SP, 1997.

\_\_\_\_\_. **A Governança em Cadeias Globais de Valor.** Disponível em: <[www.nead.gov.br/artigodomes/anteriores/governanca/default.asp](http://www.nead.gov.br/artigodomes/anteriores/governanca/default.asp)>. Acesso em: 22 jun. 2003.

\_\_\_\_\_. **Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research.** IDS – Institute of development studies. Reino Unido: 1999.

\_\_\_\_\_. **Governance in Global Chains.** 2003.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The Comparative Advantage Theory of Competition. **Journal of Marketing.** v. 59, p. 1-15, abril, 1995.

HUTT, Michael D, SPEH, Thomas W. **B2B Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

IDS, Institute of Development Studies. **The Effect of Globalization on Industrial Districts in Italy: the Case of Brenta.** Disponível em: <[www.ice.it/editoria/bollettino/studi/Rabellotti.pdf](http://www.ice.it/editoria/bollettino/studi/Rabellotti.pdf)>. Acesso em: 01 jul. 2003.

JÄGERS, Hans P. M. et al. **Characteristics of Virtual Organizations.** Disponível em: <<http://primavera.fee.uva.nl/PDFdocs/98-02.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2003.

JANK, M. S. Competitividade do Agrobusiness Brasileiro: Discussão Teórica e Evidências no Sistema Carnes. **Tese de Doutorado.** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

KANTER, R. M. **Collaborative Advantage: The Art of Alliances.** Harvard Business Review, v. 72, n. 4, p. 96-108, 1994.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLIINSKY, Raphael. **Globalization and Sustainable Growth: The Pursuit of the Nth Rent**. England, Institut of Development Studies, 1998.

\_\_\_\_\_. **Spreading the Gains from Globalization: What Can be Learned from Value Chain Analysis?** England, Institut of Development Studies, 2000.

KISHIMOTO, Chikashi. **Clustering and Upgrading in Global Value Chains: The Taiwanese Personal Computer Industry**, in Hubert Schmitz (ed) **Local Interprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading**. 2003.

\_\_\_\_\_. José. HANSEN, Peter Bent. **Desempenho de Cadeias Produtivas: O Novo Desafio para Competitividade Sistêmica**. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/cadeias/filiere.asp>>. Acesso em: 18 jul. 2003.

KLIEMANN NETO, Francisco José. HANSEN, Peter Bent. **Desempenho de Cadeias Produtivas: O Novo Desafio para Competitividade Sistêmica**. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/cadeias/filiere.asp>>. Acesso em: 18 jul. 2003.

\_\_\_\_\_. **Contribution Methodologique a la Comprehension de la Dynamique des Filières: analyse strategique de la Filère Bois de Santa Catarina (Bresil)**. Institute Nacional Polytechnique de Lorraine, julho, 1985.

\_\_\_\_\_. BRANDÃO, Flávio José. **Identificação e Análise de Soluções Tecnológicas Alternativas para o Setor de Matrizaria da Cadeira Coureiro-Calçadista**. Novo Hamburgo: 2003.

KLEIN, Enio Erni. **Calzado Brasileño de Exportación**. The Free Press. New York, 1990.

KOPTTIKE, B. H. **Problematique et Strategie de Development de La Filière Pinus**. Spp. En Sta Catarina (Brasil). **Tese de Doutorado**. Nancy, França: INPL, 1985.

KOTABE, Masaki; HELSEN, Kristian. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Marketing em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o Século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados**. São Paulo: Editora Futura, 1999.

\_\_\_\_\_. **O Marketing das Nações**. São Paulo: Futura, 1997.

KRUGMANN, P. **Geography and Trade**. Mit press, Cambridge Mass, 1994.

LAMBERT, Douglas M. **Supply Chain Management: What Does it Involve?**. Disponível em: <<http://www.infochain.org/quartely/F01/Lambert.html>>. Acesso em:

mar. 2002.

LANZER, Edgar. **Reestruturação Industrial em Santa Catarina: Pequenas e Médias Empresas Têxteis e Vestuaristas Catarinenses Perante os Desafios dos anos 90**. Florianópolis: Edit. UFSC, 2000.

LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José E. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. Relatório da fase piloto: UFRJ, fevereiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Mercosul**. MCT/OEA/IEL-CN I. Brasília: 1999.

LINS, H. N. **Reestruturação industrial em Santa Catarina: pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas catarinenses perante os desafios dos anos 90**. Florianópolis: Editora UFSC,

LIPNACK, J; STAMPS, J. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LUCE, Fernando Bins.; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Construção e Proposição de um Modelo de Planejamento Estratégico Baseado em 10 Anos de Experiência**. Anais do XXVI ENANPAD (CD-ROM), Salvador, Bahia 2002.

LUNDVALL, B. A. **Innovation as an Interactive Process: from User-Producer Interaction to the National System of Innovation**. In. Dosi et al. Technichal Change and Economic Theory. London: Pinters Publishers, 1988.

MACEDO, Mariano de Matos. **Padrões de Desenvolvimento e Produtividade da Indústria no Brasil: Novos Desafios**. Instituto Brasileiro de Qualdiade e Produtividade no Paraná. Curitiba: 2000.

MAcCORMICK, Dorothy. **Value Chains, Production Networks, and the Business System Preliminary Thoughts with Examples from Kenya's Textile and Garment Industry**. Institute for Development Studies University of Nairobi: Outubro, 2000.

\_\_\_\_\_. **Manual for Value Research on Homeworkers in the Garment Industry**. Institut of Development Studies: University of Nairobi, Kenya, 2002.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. 17 ed. Rio de Janeiro: Campos, 1992.

MARSHALL, A . **Principles of economics**. London: Macmillan, 1920.

MATTAR, Fause Najib. **Pesquisa de Marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MEYER-STAMER, Jörg. **Estimular o Crescimento e Aumentar a Competitividade no Brasil: Além da Política Industrial e da Terceirização da Culpa**. Texto elaborado para o ILDES Fundação Friedrich Ebert, São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_.; MAGGI, Cláudio; SEIBEL, Silene. **Improving Upon Mature. Creating**

**Competitive Advantage in Ceramic tile Clusters in Italy, Spain and Brazil.** Duisburg: Institut of Development Studies, 2001.

\_\_\_\_\_. **PACA: Participatory Appraisal of Competitive Advantage.** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <maria.cristine@terra.com.br> em 14 fev. 2004.

MESSNER, Dirk; Jörg Meyer-Stamer (1994): Systemic Competitiveness: Lessons from Latin America and Beyond - Perspectives for Eastern Europe, in: *The European Journal of Development Research*, Bd. 6, 1994.

\_\_\_\_\_. **A Geração de Competitividade como Processo de Aprendizagem: o Caso da Indústria da Madeira no Chile.** Curitiba: IPARDES, 1994.

MISTRI, Maurizio.; SOLARI, Stefano. **Local Self-organizing Economic Processes: Industrial Districts and liquidity Preference.** Disponível em: <[www.decon.unipd.it/assets/pdf/dp/0006.pdf](http://www.decon.unipd.it/assets/pdf/dp/0006.pdf)>. Acesso em: 23 jul. 2003.

MITIDIERI, Tibério da Costa. **Redes de Empresas, Cooperação Local e Aglomerado Competitivo: A Base do Desenvolvimento Regional do Vale do Rio dos Sinos.** Tese de Mestrado: UFSC, Florianópolis, 2003.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORRIS, Mike; KAPLINSKY, Raphael. **A Handbook for Value Chain Research.** 2000.

MOSCONI, Giuliano. **Um Mondo di Calzature.** Milão: Il sole 24 Ore Media e Impresa SpA, 1997.

MOTTA, Flávia Gutierrez. **Eficiência Coletiva e Governança de Sistemas Locais de Produção: O Caso da Indústria Moveleira de Bento Gonçalves – RS.** XXII Encontro de Produção. Curitiba: outubro, 2002.

MÜLLER, G. **The Kaleidoscope of Competitiveness.** Cepal Review-United Nations. August, 1995.

NADVI, Khalid.; Schmitz, H. **Industrial Clusters in Less Developed Countries: Review of Experience and Research Agenda.** IDF Discussion Paper 339, January, 1994.

\_\_\_\_\_. **Industrial Cluster and Networks: Case Studies of SME Growth and Innovation.** UNIDO – United Nations Industrial Development Organization, 1998.

NADVI, Khalid; KAZMI, Sajid. **Global Standers and local Responses.** Brighton IDS- Institute of development studies, Sussex, unkind Sustainable Development Policy Institute: Fevereiro, 2001.

NAKAHATI, Yamu Paulo. **Avaliação Competitiva da Cadeia Produtiva Moveleira do Centro Sul de Rondônia com o Uso da Abordagem Sistêmica do Instituto Alemão de Desenvolvimento.** Tese de Doutorado: UFSC, Florianópolis, 2002.

NAUWELAERS, Claire. **Path-Dependency and the Red of institutions in cluster Policy Generation**. Edited by age Maurissen. Stockholm, 2001.

NAVAS-ALEMÁN, Lisbeth; BAZAN, Luiza. **Local Implementation of Quality, Labour and Environmental Standards: Opportunities for Upgrading in the Footwear Industry**. Geneva: ILO-International Labour Organization, 2003.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing, Relacionamentos, Qualidade e Valor**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.

NIOSI, Jorge. DALPE, Robert. **The Evolution of Canada's Biotechnology Clusters: From Local to Inter-regional Networks**. Disponível em: <[http://www.utoronto.ca/isrn/working\\_papers.htm](http://www.utoronto.ca/isrn/working_papers.htm)>. Acesso em: fev, 2003.

\_\_\_\_\_. **Knowledge, Politics and Governance, in Science, Technology and Governance**. London and New York: Continuum, 2000.

NOHRIA, N. Is a Network Perspective a Usefull Way Studing Organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks Organizations: Structure, Form, and Action**. Boston: Harward Business School Press, 1992.

NORMAN, Richard.; RAMIREZ, Rafael. **From Value Chain to Value Constallation - Designing Interactive Strategy**. in: Havard Business Review, July/August 1993.

OHMAE, K. **O mundo sem fronteiras**. São Paulo: Makron Books, 1991.

ORSSATTO, Carlos Henrique. **A Formulação das Estratégias da Empresa em um Ambiente de Aglomeração Industrial**. Tese de Doutorado: UFSC, Florianópolis, 2002.

PECK, Helen & Junter. Uta. Strategy and Relationships: Defining the Interface in Supply Chain Contexts. **The International Journal of Logistics Management**, vol. 11, nº. 2, 2000.

PEDROZO, Eugenio A.; HANSEN, Peter B. **Clusters, Filière, Supply Chain, Redes Flexíveis: Uma Análise Comparativa**. Análise, Porto Alegre: FACE/EDIPUCRS, v. 12, n. 2, p. 7-20, 2001.

PYKE, Frank; BECATTINI, Giacomo; SENGENBERGER, Werner. **Industrial Districtis in Italy**. ILO – International Labor Organization. Geneva. Junho, 1990.

PYKE, E. SENGENBERGER, W. **Industrial Districts and Local Economic Regeneration**. Genebra: International Labour Office, 1992.

PIORE, M. J.; SABEL, C. F. **The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity**. USA: Basic Books, 1984.

PIRES, Armênio Mendes. **O Aglomerado Industrial de Joinville: um Projeto de Desenvolvimento pela Integração de Cadeias Produtivas**. Dissertação de Mestrado: UFSC, Florianópolis, 2001.

PIRES, Márcio de Souza. **Construção do Modelo Endógeno, Sistêmico e Distintivo de Desenvolvimento Regional e a sua Validação Através da Elaboração e da Aplicação de uma Metodologia ao Caso do Mercoeste**. Tese de doutorado: UFSC, Florianópolis, 2001.

PMELINK. Centro de Negócios On-line no mercado português. **Banco de dados**. Disponível em: < [http://www.pmelink.pt/pmelink\\_public/EC/0,1655,1005\\_37766-3\\_41104--View\\_429,00.html](http://www.pmelink.pt/pmelink_public/EC/0,1655,1005_37766-3_41104--View_429,00.html)>. Acesso em: 01 ago. 2003.

POPPER, Karl R. **A lógica da Pesquisa Científica**. São Paulo: Cultrix, 1975.

PORTER, Michael. **How Government Matters: influences on Prosperity, Competition, and Company Strategy**. Harvard Business School All-Academy Session, Academy of Management. Washington, DC, August 6, 2001.

\_\_\_\_\_. **Cluster e Competitividade**. HSM Management. Jul-Ago. 1999.

\_\_\_\_\_. **Clusters and the New Economics of Competition**. Harvard Business Review: Novembro – Dezembro 1998.

\_\_\_\_\_. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. The new era of Strategy: redefinindo e implementando sua estratégia para vencer na era da concorrência total. **Seminário Internacional**. São Paulo: outubro, 1999.

\_\_\_\_\_. **Competition in Global Industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

\_\_\_\_\_. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **From Competitive Advantage to Corporate Strategy**. Harvard Business Review (May-June 1987).

\_\_\_\_\_. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press, 1980.

PRAHALAD, C.K. **Os Desafios do Novo Milênio**. 716 ed. Revista Exame 2000, 170 p.

RABELLOTTI, R. **Is There an Industrial District Model”? Footwear Districts in Italy and Mexico Compared**. World Development, v. 23, n. 1, p. 29-41, 1995.

RAMOS, Ayrton Pinto. **Avaliação do Consórcio de Exportação “Moldes by Brasil”**. Dissertação de Mestrado: UFRGS,. Porto Alegre: Julho, 2002.

RIBAULT, M. Martinet; B.; LEBIDOIS, D. **A Gestão das Tecnologias**. Coleção

gestão e inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

RIBAS JUNIOR, Osny Taborda. **Ferramenta para Monitoramento e Controle de Informações sobre Cadeias Produtivas**. Dissertação de Mestrado: UFSC, Florianópolis, 2003.

RODRIGUES, Suzana Braga. **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A: 1999, 301 p.

ROGER, Martha; PEPPERS Don. Relacionamento Duradouro. **HSM – Management**. Set/out 1997.

ROSSETO, Carlos Ricardo.; ROSSETO, Adriana Marques. **A Influência das Mudanças Estratégicas Revolucionárias e Evolucionárias Segundo o Modelo de Tushman e Romanelli em Empresas Familiares no Setor de Edificações**. Anais do II Egepe, p. 862-878: Londrina/PR, nov. 2001.

ROVERE, Renata Lebre La. **Estratégias Competitivas e Gestão de Informações em Sistemas de MPMER**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2002.

RUAS, R. **O Conceito de Cluster e as Relações Interfirmas no Complexo Calçadista do Rio Grande do Sul**. In Fensterseifer, O J. O Complexo calçadista em perspectiva: Tecnologia e Competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

RUPPENTHAL, Janis Elisa. **Perspectivas do Setor couro do Estado do Rio Grande do Sul**. Tese de Doutorado: UFSC, 2001.

RUST, Roland T; ZEITHAML, Valerie; LEMON, Katherine N. **O valor do Cliente**. Porto alegre: Bookman, 2001.

RYAN, B.; SCAPENS, R.W. & THEOBALD, M. **Research Method and Methodology in Finance and Accounting**. London: Academic Press, 1992.

SABATINI, M. S. Os Distritos Industriais como Modelo de Crescimento Endógeno: o Caso do Segmento de Rochas Ornamentais no Município de Cachoeira de Itapemirim. **Dissertação de Mestrado**. Vitória, 1998.

SALINGER, B. Lynn et al. **Promoting the Competitiveness of Textiles and Clothing Manufacture in South Africa**. United States Agency for international Development Bureau for Africa. Washington, 1999.

SALONER, Garth.; SHEPARD, Andrea.; PODOLINY, Joel. **Strategic Management**. John Wiley & Sons, Inc., 2001.



SANTOS, S. A. **Modernização Gerencial e Tecnológica de Pequenas Empresas Industriais**. In simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 20. São Paulo, 1998.

SANTOS, L.; VARVAKIS, G. **Redes de Pequenas e Médias Empresas. Organizações Virtuais**. Clusters. ENEGEP, 1999.

SATRA, Technology Centre. **World Footwear Markets 2003**. Global Statistics for 1997 – 2001.

SCHMITZ, Humphrey. **On the clustering of small firms**. IDS Buletin, Brighton, v. 23, p. 64-69, July, 1992.

\_\_\_\_\_. Collective Efficiency: Growth Path for Small-scale Industry. **Journal of Development Studies**. V. 31, nº.: 4, 1995.

\_\_\_\_\_.; NADVI, Khalid. Institute of Development Studies, University of Sussex, UK. **Clustering and Industrialization: Introduction**. Elsevier Science Ltd. 1999: v. 27, n. 9. Pp. 1503-1534.

\_\_\_\_\_.; KNORRINGA, Peter. **Learning from Global Buyers**. Brighton: IDS publications, 1999.

\_\_\_\_\_.; MUSICK, B. **Industrial Districts in Europe: Policy Lessons for Developing Countries**. World Development, vol. 23, nº. 1, 1995.

\_\_\_\_\_. **Small Shoemakers and Fordist Glants: Table of Supercluster**. IDS Discussion paper nº. 331. Brighton, Institut of Development Studies. Set. 1993.

SEHBE, Kalil. **Tecnópoles: Passaporte para o Futuro**. Estado do Rio Grande do Sul: Assembléia Legislativa, 1998, 111 p.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: a Arte e Prática da Organização que Aprende**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SEWELL, Carl. ; Brown, Paul B. **Cliente para Sempre**. São Paulo: Editora Harbra Ltda.1993.

SHETH, Jagdish N.; ESHGHI, Abdolreza; KRISHNAN, Balaji C. **Marketing na Internet**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 352 p.

SIEGEL, David. **Futurize sua Empresa**. São Paulo: Futura, 2000.

SILVEIRA, Sandro Wojcikiewichz da. Abordagem Sistêmica para Diagnóstico da Vocação Competitiva e Desenvolvimento Microrregional: o Caso de Blumenau. **Dissertação de Mestrado**. Centro Tecnológico Engenharia de Sistemas e Produção, UFSC, 1999.

SILVIA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SKYRME, David J. **Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise**. Butterworth-Heinemann, 1999.

\_\_\_\_\_. **The Networked Organization**. Management Insight Nº. 1. Disponível em: <<http://www.skyrme.com/insights/1netorg.htm>>. Acesso em 23 jul. 2000.

SOUZA, Gustavo Beltran de.; FERNÁNDEZ, Flavio César F. **Aglomerado Industrial no Ramo de calçados: Conceituação e Estudo de Caso**. Departamento de engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, SP. Setembro/outubro, 2001.

SOUZA, Yeda Swirski de; PEREIRA, Giancarlo. **XXXVIII Assembléia Anual Cladea. Padrões de Governança e Competitividade: Os Desafios para a Indústria Coureiro-calçadista do Vale do Sinos**. Lima. Outubro, 2003.

STILES, René A et al. **The Logic of Transaction Cost Economics in health Care Management Review**. Spring, 2001.

STRAUSAK, N. Resumée of VoTalk, in P. Sieber and J. Griesse (eds.). **Organizational Virtualness, Proceedings of the VoNet -Workshop**, April 27-28, Bern, 1998, pp. 9-24.

STURGEON, Timothy et al. **How do We Define Value Chains and Production Networks**. Massachusetts Institute of Technology. Abril, 2001.

TAPSCOTT, Don. **The Evolving Value Chain**. Disponível em: <<http://www.agilebrain.com/tapscott4.html>>. Acesso em: 25jul. 2003.

\_\_\_\_\_. **Capital Digital**. São Paulo: Makroon Books, 2001.

\_\_\_\_\_. **Creating Value in the Network Economy**. Boston: Harvard Business Review Press, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

UNIDO, United Nations Industrial Development Organization. **The Role of Industrial Business Associations in Cleaner Industrial Production and in Support of Cleaner Production Activities**. Vienna: 30 Nov – 01 Dez, 1995.

\_\_\_\_\_. **The Unido Programme: Development of Clusters and Networks of SMES**. Viena, 2001.

\_\_\_\_\_. Unido in Viet Nam. **Banco de dados**. Disponível em: <<http://www.jica.go.jp/english/publication/studyreport/country/vie/vie11.html>>. Acesso em: 15 ago. 2003.

UNIVERSITY, of Natal. **Banco de Dados**. SODS School of Development Studies. Disponível em: <[www.nu.ac.za/csds/Publications/sodspb4.pdf](http://www.nu.ac.za/csds/Publications/sodspb4.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2003.

VARGAS, Marco Antônio; Alievi, Rejane Maria. **Arranjo Produtivo Coureiro-calçadista do Vale do Sinos/RS**. Instituto de Economia da Universidade do Rio de Janeiro – IE/UFRJ, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997. 90 p.

WOOD JR, Thomaz; ZUFFO, Paulo Jnörich. Supply Chain Management. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: Jul/Set 1998.

ZACARELLI, Sérgio B. **Estratégias e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Roteiro de entrevista com compradores globais (escala de 1 a 5)**

Descrição	Fraquezas	1	2	3	4	5	Forças
Qualidade do produto							
Preço							
Tempo de entrega (desde o pedido até a entrega)							
Entrega Pontual							
Flexibilidade com pequenas quantidades							
Flexibilidade com grandes quantidades							
<i>Design</i> inovador.							

Obs.: Os respondentes indicam o local de cada país produtor

## Anexo 2: Pontuação por país

### Pontos obtidos por cada país

<b>Bras/emp</b>	<b>Brasil</b>	<b>Itália</b>	<b>Coréia</b>	<b>Amér. Latina (outros)</b>
1. Qualidade	4,1	4,8	3,1	2,9
2. Preço	4,0	2,7	3,8	3,8
3. Responsividade	3,8	3,3	3,5	4,0
4. Pontualidade de entrega	3,8	3,3	3,4	4,0
5. Flexibilidade/pequenos	3,8	3,5	3,1	3,9
6. Flexibilidade/grandes	3,8	3,5	3,6	2,8
7. <i>Design</i>	3,4	4,6	2,5	2,4

Fonte: Elaborado pela autora.

## GLOSSÁRIO

1. **Aliança:** tipo de associação entre duas ou mais empresas que possuem interesses similares. A cooperação ocorre por necessidade mútua e a partir desse ponto compartilham habilidades e riscos para atingir um fim comum.

2. **Aliança estratégica:** estratégia de negócio que dá forma e estrutura associativa. As alianças estratégicas significam o alastramento da rede de interações da qual as organizações, individualmente, participam, gerando um aumento da capacidade de controlar o ambiente, pela amplitude de acesso a outros recursos e novas fontes de informação.

3. **Assimétrico:** em um relacionamento isso significa que um dos lados é muito mais forte que o outro.

4. **"Buyer-Driven":** o poder está no comprador. Na cadeia de valor, o comprador determina os termos de como a cadeia deve se operacionalizar.

5. **Cadeia de valor global:** é uma seqüência de atividades necessárias para fazer um produto. Pode se referir a todas atividades desde a concepção até o consumidor final. Uma cadeia de valor é global quando suas atividades são efetuadas em diferentes países.

6. **Cadeia de valor:** Porter (1999) afirma que a cadeia de valor reúne as tarefas da organização em várias categorias, estabelecendo certas distinções entre as atividades envolvidas na produção, marketing, entrega e suporte de um produto ou serviço; daquelas que criam, compram e melhoram os insumos e

tecnologias; daquelas funções mais abrangentes, como processo decisório. Essas geram outros processos operacionais. As atividades constituem o principal fundamento da vantagem competitiva no custo ou na diferenciação. A geração de valor depende do grau de influência da empresa sobre os canais de distribuição e usuários finais e, da eficiência operacional.

7. **Cadeia auxiliar:** *é aquela que é subordinada à cadeia principal.*
8. **Cadeia principal:** *é a parte da cadeia de valor em que há a finalização de produtos.*
9. **Cluster:** Porter (1999) define cluster como um aglomerado de empresas e instituições correlatas, inter-relacionadas e geograficamente concentradas. Aglomerado está, intimamente associado: (...) “à natureza da competição e o papel da localização na vantagem competitiva” (Porter, 1999, p. 210).
10. **Competição:** *é o termo competição a Estratégia Competitiva que estabelece uma posição lucrativa e sustentável diante das forças que determinam a concorrência na indústria (Porter, 1999).*
11. **Consórcio:** *o consórcio pode ser definido como uma rede flexível, sob a forma de uma associação entre pequenas empresas, unidas por objetivos mais amplos ou mais restritos, em que cada uma contribui com uma parte do produto final e todas são responsáveis pelo resultado (Casarotto Filho e Pires (1998).*
12. **Cooperação:** Schmitz (2000) define que o conceito de cooperação reúne locais, associações desenvolvidas e grupos, de interesse particulares e comuns que, administram conflitos industriais e promovem a informação, para ajustarem-se ao mercado.
13. **Diagrama estrelar:** *é a representação gráfica das médias da pontuação obtida nos FCS, em que cada ponta representa um critério.*
14. **Distritos industriais:** *Os distritos industriais podem ser considerados sob a forma de complexos organizacionais, elementos de uma classe no espaço setorial, auto-organizados economicamente. Caracterizam-se por altas taxas de*



crescimento da renda “per capita”, rendimentos em condições de capital escasso e difusão da propriedade produtiva, vantagem que torna esse modelo, altamente, interessante para o desenvolvimento econômico (Marshall, 1990).

15. **Elos:** são diversos pontos das cadeias auxiliares e principais.

16. **Estratégia coletiva:** qualquer forma de comportamento ou atividade feita por um grupo de pessoas que estão juntas para realização de um determinado objetivo.

17. **Estratégias de competitividade:** movimentos determinados que a empresa deve realiza para se posicionar, favoravelmente, frente aos seus concorrentes, em um setor específico. O grande expoente desta denominação é Porter (1999), o qual empregou este modelo para confrontar a empresa com seu ambiente competitivo, avaliando a maior ou menor adaptação de seus recursos às limitações identificadas. As estratégias competitivas genéricas são três: liderança em custos, diferenciação e enfoque.

18. **Fatores Críticos de Sucesso:** são os critérios que os compradores usam para selecionar os fornecedores ou lugares de compra (IDS).

19. **Filière:** Segundo Kliemann (2003), a palavra *Filière*, de origem francesa, quer dizer fileira. Tal interpretação está ligada a uma seqüência de atividades empresariais que impulsionam para uma contínua transformação de bens, do estado bruto para ou acabado ou, destinado ao consumo. Ferro et al. (2001) diz que o conceito de *Filière* vem a ser uma sofisticação do *Cluster* porque a unidade de análise se concentra, no estudo de uma fileira de produção, marcada por relações verticais existentes no setor, tanto em nível cooperativo como competitivo. Neste caso, o termo revela-se como ideal para o estudo de cadeias de valor industriais.

20. **Governança:** é de particular importância nas cadeias globais de valor. Refere-se aos atores-chave nas cadeias que determinam a divisão interempresas do trabalho e que formatam as capacidades de participantes específicos na atualização de suas atividades (Gereffi, 2000).

21. **Integração horizontal:** tipo de relacionamento baseado em competências nucleares e na fidelização do cliente, por intermédio de vínculos multilaterais que envolvem a participação de instituições de apoio à atividade empresarial e o tipo de assistência prestado a um conjunto de produtores de determinado segmento econômico.

22. **Integração vertical:** Porter (1991) diz que a integração vertical acontece em ambos os sentidos – para frente (aproximando-se do cliente) ou para trás (aproximando-se da matéria-prima).

23. **Redes Virtuais:** Taspscott (2000) define redes virtuais como um novo modelo de rede de negócio comunitário irá transformar o modelo de competição, inventando a proposição de valor, mobilizando pessoas e recursos em um nível diferente de performance.

24. **Redes:** Porter (1998) afirma que a definição de rede é abrangente e complexa, pode se referir a um conjunto ou uma série de células interconectadas por relações bem definidas. Grandori e Soda apud Amato Neto (2000) estabeleceram subdivisões partindo dos critérios que envolvem tipos de mecanismos de coordenação, grau de centralização e formalização da rede. (1) redes sociais – informalidade das relações entre firmas, simétricas (sem poder centralizado, mesma influência) ou assimétricas (presença de um agente coordenador); (2) redes burocráticas – contrato formal para definição do relacionamento entre os membros, pode ser simétrico e assimétrico; (3) redes proprietárias - incidência de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas das empresas e, igualmente, pode ser simétrica ou assimétrica.

25. **Rede Sist:** Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – é uma rede de pesquisa, formada em 1997, sediada no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, que conta com pesquisadores nacionais e internacionais.

26. **Sistemas Locais de Produção (SLP) ou Arranjos Produtivos Locais (ALP):** Diferem de *clusters* que são conceituados em razão da proximidade geográfica e setorial das empresas. No Arranjo ou do Sistema Local de

Produção se verifica a prática intensiva da cooperação e de vínculos laterais e horizontais. Humphrey & Schmitz (1997) e Motta (2002) reforçaram esse conceito ao mencionarem a aglomeração geográfica de empresas pertencentes a uma cadeia produtiva que obtém vantagens competitivas que não são obtidas se as empresas estiverem dispersas geograficamente.